

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUITO MOTORS S.A.C.I.
QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN Y
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS Y LA EJECUCIÓN DE UNO
DE SUS OBJETIVOS**

MARIUXI ESTEFANÍA AIZAGA PAULA

DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, OCTUBRE 2016

DIRECTOR:

Ing. Christian Fajardo, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Felicita Maldonado, Mgtr.

Ing. Paulina Cadena, Mgtr.

DEDICATORIA

A mi padres, quienes me han apoyado en cada momento de mi vida los cuales han ejercido sobre mí el ejemplo de lucha constante y me han proporcionado a cada instante su sabiduría, comprensión, apoyo y paciencia; lo que me ha permitido culminar con mi carrera universitaria y conseguir mi meta propuesta; a mi pequeño que ha soportado conmigo malas noches y ha sido mi gran pilar para terminar mi carrera.

Mariuxi

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso quién con su infinito amor y guía ha permitido que culmine esta etapa de mi vida.

A mis padres Pablo y Gina que siempre me han estado acompañando a lo largo de cada uno de los pasos que he dado y por cada uno de los consejos que me han dado.

A todos los mis profesores que me han acompañado a lo largo de mi carrera aportaron con sus valiosas enseñanzas y en especial a mi director de tesis Ing. Cristian Fajardo.

Mariuxi

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA QUITO MOTORS S.A.C.I., 3

- 1.1 ANTECEDENTES, 3
- 1.2 GIRO DEL NEGOCIO, 5
- 1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS, 5
 - 1.3.1 Vehículos, 6
 - 1.3.2 Repuestos, 9
 - 1.3.3 Taller, 12
- 1.4 GENERALIDADES, 14
 - 1.4.1 Nombre o Razón Social, 14
 - 1.4.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Productos(s), 14
 - 1.4.3 Imagen Corporativa, 14
 - 1.4.4 R.U.C., 15
- 1.5 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO, 16
 - 1.5.1 Entorno General, 16
 - 1.5.1.1 Análisis Político-Económico, 16
 - 1.5.1.2 Avances Tecnológicos, 17
 - 1.5.1.3 Análisis Socio-Cultural, 18
 - 1.5.2 Entorno Específico, 19
 - 1.5.2.1 Competidores, 19
 - 1.5.2.2 Clientes, 20
 - 1.5.2.3 Proveedores, 21

2 MARCO TEÓRICO, 24

- 2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 24
 - 2.1.1 Definición de Planificación Estratégica, 24
 - 2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica, 24
 - 2.1.3 Características de la Planificación Estratégica, 25
 - 2.1.4 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica, 26
- 2.2 EL PLAN ESTRATÉGICO, 27
 - 2.2.1 Misión, 27
 - 2.2.2 Visión, 28
 - 2.2.3 Valores Corporativos, 28
 - 2.2.4 Análisis Interno y Externo (FODA), 28
 - 2.2.5 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter, 30
 - 2.2.6 La matriz de evaluación de factores externos (EFE), 38
 - 2.2.7 La matriz de evaluación de factores internos (EFI), 39

	2.2.8 Determinación de Objetivos, 41
	2.2.9 Tipos de Estrategias, 42
	2.2.10 Estados Financieros, 46
	2.2.10.1 Estado de Situación Financiera, 48
	2.2.10.2 Estado de Resultados Integral, 48
	2.2.10.3 Estado de Flujo de Efectivo, 48
	2.2.10.4 Estado de variación en el capital contable, 50
3	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUITO MOTORS S.A.C.I., 53
3.1	ENCUESTA, 53
	3.1.1 Población y Muestra, 53
	3.1.2 Objetivo de la Encuesta, 55
	3.1.3 Diseño de la Encuesta, 55
	3.1.4 Resultados de la Encuesta, 56
	3.1.4.1 Pregunta 1, 56
	3.1.4.2 Pregunta 2, 56
	3.1.4.3 Pregunta 3, 57
	3.1.4.4 Pregunta 4, 58
	3.1.4.5 Pregunta 5, 59
	3.1.4.6 Pregunta 6, 59
	3.1.4.7 Pregunta 7, 60
	3.1.4.8 Pregunta 8, 61
	3.1.4.9 Pregunta 9, 62
	3.1.4.10 Pregunta 10, 62
	3.1.4.11 Pregunta 11, 63
3.2	VALORES CORPORATIVOS, 64
	3.2.1 Misión, 64
	3.2.2 Visión, 64
	3.2.3 Código de ética de la empresa, 65
3.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, 66
	3.3.1 Para empleados, 66
	3.3.1.1 Obligaciones Generales y derechos del trabajador, 66
	3.3.1.2 Prohibiciones para los trabajadores, 68
	3.3.1.3 Incumplimiento y sanciones, 69
	3.3.1.4 Incentivos, 70
	3.3.1.5 Propósitos del estímulo, 71
	3.3.1.6 Estímulos, 71
	3.3.2 Para clientes, 72
	3.3.2.1 Condiciones generales que debe reunir una persona natural o jurídica para calificar con crédito en la empresa, 72
	3.3.2.2 Políticas de devolución, 73
	3.3.3 Para proveedores, 73
	3.3.3.1 Relación de largo plazo y rentable, 73
	3.3.3.2 Cumplimiento de compromisos, 73
	3.3.3.3 Transparencia y objetividad en los procesos de compra, 74
	3.3.3.4 Igualdad de oportunidades a los Proveedores, 74
	3.3.3.5 Evaluación de Proveedores, 74
	3.3.3.6 Formalidad en las relaciones con Proveedores, 75

- 3.3.3.7 Oportunidad de los Pagos, 75
 - 3.3.3.8 Base de Proveedores acotada, 75
 - 3.4 PLANEACIÓN, 75
 - 3.4.1 Objetivos a largo plazo, 75
 - 3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo, 76
 - 3.4.3 Análisis FODA, 82
 - 3.4.4 Planificación estratégica, 83
 - 3.4.5 Planificación operativa (poa) y táctica, 84
 - 3.4.6 Planificación de contingencia, 90
 - 3.4.6.1 Análisis de Riesgos, 90
 - 3.4.6.1.1 Los que afectan a la seguridad del edificio, 90
 - 3.4.6.1.2 Los que afectan la integridad de los datos, 92
 - 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 93
 - 3.5.1 Organigrama estructural, 93
 - 3.5.2 Organigrama funcional, 93
 - 3.6 CONTROL, 99
 - 3.6.1 Monitoreo Administrativo de Empleado, 99
 - 3.6.2 Monitoreo Administrativo de Clientes, 102
 - 3.6.3 Monitoreo Administrativo de Proveedores, 104
- 4 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICAS PARA EMPLEADOS Y CLIENTES DE LA EMPRESA QUITO MOTORS S.A.C.I. Y LOS POSIBLES RESULTADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 105
 - 4.1 IMPLEMENTACIÓN, 105
 - 4.1.1 Misión y Visión, 105
 - 4.1.2 Código de ética, 106
 - 4.1.3 Políticas para empleados y clientes, 107
 - 4.2 POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 108
 - 4.2.1 Activos, 108
 - 4.2.1.1 Activos Fijos, 108
 - 4.2.2 Costos y gastos, 109
 - 4.2.2.1 Gastos Administrativos, 109
 - 4.2.2.2 Gastos de Ventas, 110
 - 4.2.3 Presupuesto, 111
 - 4.2.3.1 Ingresos, 111
 - 4.2.4 Estados Financieros, 112
 - 4.2.4.1 Estado de Situación Proyectado, 112
 - 4.2.4.2 Estado de Resultados Integral, 112
 - 4.2.4.3 Flujo de Efectivo, 114
 - 4.2.5 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, 115
 - 4.2.5.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN), 115
 - 4.2.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 115
 - 4.2.5.3 Tasa de Descuento, 117
 - 4.2.5.4 Período de Recuperación de Inversión, 117
 - 4.2.5.5 Relación Beneficio Costo, 117

4.2.6 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, 118

4.2.6.1 Punto de Equilibrio, 118

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 119

5.1 CONCLUSIONES, 119

5.2 RECOMENDACIONES, 124

REFERENCIAS, 126

ANEXOS, 128

Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Vehículos, 6
Tabla 2: Repuestos Motorcraft, 10
Tabla 3: Repuestos Ford, 11
Tabla 4: Mercado Laboral (ocupación, subocupación, desocupación, desempleo), 19
Tabla 5: Competencia Directa, 20
Tabla 6: Pregunta 1, 56
Tabla 7: Pregunta 2, 57
Tabla 8: Pregunta 3, 57
Tabla 9: Pregunta 4, 58
Tabla 10: Pregunta 5, 59
Tabla 11: Pregunta 6, 60
Tabla 12: Pregunta 7, 60
Tabla 13: Pregunta 8, 61
Tabla 14: Pregunta 9, 62
Tabla 15: Pregunta 10, 63
Tabla 16: Pregunta 11, 63
Tabla 17: Planificación estratégica, 83
Tabla 18: Planificación operativa – Departamento comercial, 84
Tabla 19: Planificación operativa – Departamento post venta, 85
Tabla 20: Planificación operativa – Recursos humanos, 86
Tabla 21: Planificación operativa – Proveedores, 87
Tabla 22: Planificación operativa – Empleados, 88
Tabla 23: Planificación operativa – Departamento de logística, 89
Tabla 24: Monitoreo Administrativo de Empleado, 99
Tabla 25: Registro de asistencia, 100
Tabla 26: Autorización de salida, 100
Tabla 27: Monitoreo Administrativo de Clientes, 102
Tabla 28: Formulario Test Drive, 103
Tabla 29: Monitoreo Administrativo de Proveedores, 104
Tabla 30: Activos Fijos, 108
Tabla 31: Gastos Administrativos, 109
Tabla 32: Gastos de Ventas, 110
Tabla 33: Ingresos, 111
Tabla 34: Estado de Situación Proyectado, 112
Tabla 35: Estado de Resultados Integral, 113
Tabla 36: Valor Presente Neto (VPN o VAN), 115
Tabla 37: Tasa Interna de Retorno (TIR), 115
Tabla 38: Período de Recuperación de Inversión, 117
Tabla 39: Relación Beneficio Costo, 117
Tabla 40: Punto de Equilibrio, 118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Zonas de influencia autorizadas a Quito Motors S.A.C.I.,	4
Figura 2: Guía de mantenimiento preventivo para vehículos Ford,	13
Figura 3: Logotipo Ford,	14
Figura 4: RUC de la Empresa,	15
Figura 5: Utilidad Bruta de Quito Motors,	17
Figura 6: Pregunta 1,	56
Figura 7: Pregunta 2,	57
Figura 8: Pregunta 3,	58
Figura 9: Pregunta 4,	58
Figura 10: Pregunta 5,	59
Figura 11: Pregunta 6,	60
Figura 12: Pregunta 7,	61
Figura 13: Pregunta 8,	61
Figura 14: Pregunta 9,	62
Figura 15: Pregunta 10,	63
Figura 16: Pregunta 11,	64
Figura 17: Análisis FODA,	82
Figura 18: Extintor,	90
Figura 19: Manguera, hacha y extintor,	90
Figura 20: Detector de humo,	91
Figura 21: Lámpara,	91
Figura 22: Organigrama estructural,	93
Figura 24: Misión y Visión,	105
Figura 26: Código de ética,	106
Figura 27: Políticas para empleados y clientes,	107

RESUMEN EJECUTIVO

Quito Motors S.A.C.I. es una empresa constituida en la ciudad de Quito el 6 de julio de 1959, subsidiaria de Norco Enterprise que su giro de negocio consiste en la importación y comercialización de vehículos y repuestos de la marca FORD, además realiza los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos.

Dado el crecimiento importante del sector automotriz en los últimos años, es primordial realizar la implementación de un Plan Estratégico que permita mejorar cada uno de los procesos y que los mismos se encuentren organizados y sistematizados, para que de esta manera se pueda dar una buena atención a los clientes.

Esta nos permitirá ofrecer un mejor servicio al cliente logrando su satisfacción y fidelidad hacia la empresa.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito.

Quito Motors es una empresa que ha ido creciendo desde 1959, misma que constituye el eje central del análisis en el presente trabajo, el taller de servicios y su división de repuestos han sido evaluados en la matriz y sucursales, cabe recalcar que la marca Ford cuenta con estándares internacionales, los mismos que han sido generados para cumplir con las expectativas del cliente.

Se ha procedido a contar con un conocimiento preliminar de la empresa a fin de identificar su estructura, giro de negocio, procedimientos, sistemas, clientes, las áreas analizadas fueron servicios de taller y repuestos (Post - Venta), encontrándose que no se cuenta con una planificación estratégica en la empresa Quito Motors.

El estudio de diagnóstico identifica los ambientes internos y externo, mismo que expresa que no se ha modernizado ni se ha ampliado la infraestructura en el área de Post – Venta, además existe un mínimo cumplimiento en los estándares exigidos por la marca Ford Motor Company, es así que existe una falta de monitoreo y manejo de estándares de la marca Ford.

El análisis realizado a cada sucursal en cuanto al cumplimiento de los estándares mínimos denotó que hay muchas falencias al verificar y controlar permanentemente el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos en Quito Motors para salvaguardar los bienes de la empresa.

La planificación estratégica permitirá a la empresa tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo para así estar de acuerdo a los cambios en el entorno.

1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA QUITO MOTORS S.A.C.I.

1.1 ANTECEDENTES

Quito Motors S.A.C.I. es una compañía dedicada a la Comercialización de Vehículos y su mantenimiento tanto preventivo como correctivo, fue fundado el 6 de julio de 1959, bajo la fusión de todos los exigentes requerimientos de la Ford International, se encuentra en el mercado 53 años en los cuales han sabido ganarse la confianza de quienes han considerado, por una o varias veces, adquirir un auto de marca Ford.

Quito Motors cuenta con Agencias a nivel Nacional en las ciudades de Quito, Valle de los Chillos, Cuenca, Ibarra, Ambato, Riobamba, Santo Domingo de los Tsáchilas, Latacunga.

ZONAS DE INFLUENCIA AUTORIZADAS A QUITO MOTORS S.A.C.I.



QUITO MOTORS S.A.C.I.

N.-	PROVINCIAS	CAPITAL
1	CARCHI	Tulcán
2	IMBABURA	Ibarra
3	ESMERALDAS	Esmeraldas
4	PICHINCHA	Quito
5	COTOPAXI	Latacunga
6	TUNGURAHUA	Ambato
7	BOLÍVAR	Guaranda
8	CHIMBORAZO	Riobamba
9	STO. DOMINGO	Sto. Domingo
10	AZUAY	Cuenca
11	SUCUMBIOS	Nueva Loja
12	NAPO	Tena
13	PASTAZA	Puyo

ORGU

N.-	PROVINCIAS	CAPITAL
1	MANABÍ	Portoviejo
2	GUAYAS	Guayaquil
3	STA. ELENA	Sta. Elena
4	LOS RIOS	Babahoyo
5	CAÑAR	Azogues
6	EL ORO	Machala
7	LOJA	Loja
8	ZAMORA CHINCHIPE	Zamora
9	MORONA SANTIAGO	Macas
10	ORELLANA	Fco.Orellana
11	GALAPAGOS	Pto.Baquerizo

Figura 1: Zonas de influencia autorizadas a Quito Motors S.A.C.I.

Fuente: (Quito Motors, 2015)

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

QUITO MOTORS S.A.C.I. es una empresa que se dedica a la importación y comercialización de vehículos y repuestos Ford a nivel nacional ofreciendo también el servicio de mantenimiento preventivo.

1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Quito Motors S.A.C.I. es una empresa que ofrece diferentes servicios a cada uno de sus clientes, tanto son los vehículos que cumplen con cada uno de los estándares de calidad que son requisito de la marca FORD, como los repuestos que ofrece para el mantenimiento correctivo y preventivo de los mismos, entre los que podemos encontrar:

1.3.1 Vehículos

Tabla 1: Vehículos

PRODUCTO	CARACTERÍSTICA	BENEFICIOS
FOCUS	Poderoso motor de 2.0L con 4 cilindros y 160 HP, 6,500 RPM, suspensión deportiva delantera	Mejora el consumo de combustible. Reconoce el camino, utiliza los frenos para ajustar el torque de las ruedas en las curvas y reacciona distribuyendo mayor torque en las ruedas exteriores, brindando mejor agarre e incrementando el control al volante bajo cualquier condición de manejo.
FUSION	Ofrece un motor a gasolina de 2.5L iVCT de 24 válvulas que produce una potencia máxima de 175 caballos de fuerza a 6.000 revoluciones por minuto. La transmisión es automática de 6 velocidades con SelectShift Trae en su volante botones para control automático de velocidad y controles de audio.	Control de torque vectorial permite obtener mayor torque en la rueda exterior disminuyendo el de la rueda interior, lo que resulta en tracción adicional, mejor agarre y maniobrabilidad en curvas.
EDGE	Motor V6 de 3.5L con Ti-VCT (sincronización variable e independiente de árbol de levas doble) produce una potencia de 285 caballos de fuerza a 6.500 revoluciones por minuto, con un consumo de combustible no superado. Transmisión SelectShift Automatic® de 6 velocidades con O/D. Cuenta con suspensión trasera independiente.	Permite anular la operación automática y disfrutar la divertida experiencia de manejo de una transmisión manual con control absoluto de la selección de velocidades. El Personal Safety System, mejora la protección del conductor y pasajero delantero con bolsas de aire frontales, sensor de posición de asiento conductor y pasajero, así como sensor de severidad de colisión

PRODUCTO	CARACTERÍSTICA	BENEFICIOS
EXPLORER	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene 290 caballos de fuerza no superados entre los motores V6 estándar de su clase. • Tiene 255 lb-pie de torsión Tecnología de sincronización variable e independiente del árbol de levas doble (TiVCT • Transmisión automática de 6 velocidades con SelectShift Automatic™. El modelo Base es tracción 4x2 FWD y el XLT es 4x4 AWD. 	<p>Excelente consumo de combustible.</p> <p>Ofrece bolsas de aire frontales para piloto y pasajero delantero con sensor de posición y peso, bolsas de aire laterales con protección de tórax y pelvis, bolsa de aire para rodillas del conductor y pasajero delantero y además sistema de cabina de seguridad (Safety Canopy®) con sensor de volcadura.</p>
EXPEDITION	<p>Potente motor V8 de 5.4L diseñado para aplicar torsión donde más se necesita. La transmisión es automática de 6 velocidades con O/D.</p> <p>Suspensión delantera independiente, con espirales sobre amortiguadores y barra estabilizadora. Suspensión trasera independiente de apoyo múltiple con módulo amortiguador y barra estabilizadora.</p>	<p>Este amplio rango de 6 velocidades ayuda al motor a generar mucha torsión a bajas revoluciones (para tareas como remolque) brindando un funcionamiento eficiente en la carretera.</p> <p>Los asientos de la segunda y tercera fila tienen mecanismo rebatible para brindarte una superficie totalmente plana con mayor espacio de carga.</p> <p>Es cómodo pero funcional. Incluye asientos forrados en cuero color beige camel, aire acondicionado y calefacción dual electrónico, con controles auxiliares en la parte trasera de la consola y ductos de aire para la segunda y tercera fila, puerto para toma de audio y USB, salida de toma corriente de 110V, llave de encendido integral para controlar la apertura y cierre de todas las puertas.</p>
ESCAPE	<p>Motor iVCT de 2.5L, capaz de generar 168 caballos de fuerza a 6.000 revoluciones por minuto.</p>	<p>Con el interruptor de la palanca de transmisión, puedes cambiar las marchas de manera fácil y rápida.</p>

PRODUCTO	CARACTERÍSTICA	BENEFICIOS
	Cuenta con una transmisión SelectShift Automatic® de 6 velocidades. Agrega diversión teniendo el control de una transmisión manual sin el embrague.	Trae siete bolsas de aire: 2 frontales para conductor y pasajero, 2 laterales en asiento delantero, 2 laterales tipo cortina y 1 para las rodillas del conductor. Adicional, el sistema SOS Post-Crash Alert System activa la corneta y las luces intermitentes de emergencia en caso de que se activen las bolsas de aire.
ECOSPORT	Tiene una transmisión manual de 5 velocidades mientras que la versión Titanium está disponible con transmisión automática de 6 velocidades. Sistema antibloqueo de frenos ABS en las cuatro ruedas, control electrónico de estabilidad (Titanium), asistente de arranque en pendiente (Titanium) y bolsas de aire frontales para piloto y copiloto.	Garantiza un manejo seguro.
F150	Tiene motores 3.7L V6 para sus versiones XL y XLT, y 5.0L V8 para la FX4. Suspensión delantera independiente de doble horquilla y eje largo. Suspensión trasera 'Hatchkiss' no independiente con ballestas y amortiguador.	Durable a largo plazo. Con la mejor capacidad de carga en su clase
RANGER	Motor a gasolina de 2.5L. Rines de 16" cuenta con suspensión independiente en el eje delantero.	Afronta tareas desafiantes. Equipada con bolsas de aire y sistema de frenos con ABS.

Fuente: (QUITOMOTORS, 2015)

1.3.2 Repuestos

La empresa maneja dos líneas de repuestos:

MOTORCRAFT

En su mayoría las marcas de repuestos Motorcraft corresponde a material de mantenimiento y de alta rotación debido a que su costo de fabricación es más económico los mismos que son de procedencia USA con licencia de FORD MOTOR COMPANY y de marcas Ford y Motorcraft.

Tabla 2: Repuestos Motorcraft

GRASA	Aplicación para rulimanes, puntas de eje, tricetas
ACEITES	Para motor, transmisiones, diferenciales, coronas, dirección.
FILTRO ACEITE	Retener impurezas al sistema de lubricación
FILTROS DE AIRE	Retener partículas e impurezas al sistema de admisión
FILTROS DE COMBUSTIBLE	Retener impurezas al sistema de inyección
BUJÍAS	Da salto de la chispa y que se dé la explosión en el motor
CABLES DE BUJÍAS	Conductor de corriente hacia las bujías
BATERÍAS	Acumulador de corriente para el vehículo
SENSORES NEUMÁTICOS	Medir la presión de aire en los neumáticos
SENSORES FRENOS	Para no permitir que cuando haya un frenado brusco los neumáticos no se bloqueen
PASTILLAS DE FRENO	Frenado general del vehículo
MORDAZAS DE FRENO	Fricción para detener el vehículo
MESAS DE SUSPENSIÓN	Soportar al sistema de suspensión general del vehículo
AMORTIGUADORES DE SUSPENSIÓN	Absorber los impactos del neumático y así no producir golpes ni daños en el sistema de suspensión
ALTERNADORES	Mantiene la corriente debida en el vehículo y da carga a la batería
MOTORES DE ARRANQUE	Para dar los primeros giros al volante del motor y así producir el encendido
BOMBAS DE COMBUSTIBLE	Enviar presión de combustible hacia todo el sistema de inyección
EMPAQUE TRANSMISIONES AUTOMÁTICAS	Reparar internamente transmisiones automáticas
CAJAS DE DIRECCIÓN	Dar dirección al vehículo
BANDAS DE ACCESORIOS	Mantiene sincronizado el sistema de refrigeración, corriente, a/c
BOMBAS DE DIRECCIÓN	Da presión adecuada hacia la caja de dirección de vehículo

FORD

En su mayoría las marcas de repuestos Ford corresponden a motor, carrocería, suspensión, iluminación y refrigeración.

Tabla 3: Repuestos Ford

PUERTAS
VIDRIOS Y PARABRISAS
CERRADURAS
MOLDURAS
GUARDAFANGOS DEL Y POST
CAPOTS
FAROS
GUARDACHOQUES DEL Y POST
AIRBAGS
SENSORES AIRBAG
RADIADORES
CONDENSADOR
MOTOR
LLAVES Y CILINDROS
SOPORTES Y BASES DE MOTOR
CINTURONES
DEPURADOR
PISTONES, RINES Y BIELAS
TRANSFER
TRANSMISIONES AUTOMÁTICAS
DIFERENCIALES
AROS

1.3.3 Taller

En lo que se refiere a taller se realiza dos tipos de trabajos como son: el mantenimiento correctivo y los trabajos de reparación.

PREVENTIVO: todo lo que se dice en el manual de garantía en el cual se encuentra dentro de las exigencias de las operaciones y procesos que FORD recomienda que se haga para asegurar el funcionamiento normal del vehículo, entre los que podemos encontrar:

GUÍA DE MANTENIMIENTO PROGRAMADOS VEHÍCULOS FORD																					
MOTORES A GASOLINA & HÍBRIDOS																					
Intervalos de mantenimiento por miles de kilómetros	2	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
PARA VEHÍCULOS CON MOTOR A GASOLINA																					
Cambio de aceite y filtro motor *1	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Filtro de aire *2	I	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R
Filtro de combustible *3					R				R				R				R			R	
Limpieza inyectores preventivo (en el motor) *3					E				E				E				E			E	
Bujías *3													R								
PARA VEHÍCULOS HÍBRIDOS																					
Cambio de aceite y filtro motor *1		I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R
Filtro de aire Ford Escape *2		I	I	R	I	I	R	I	I	R	I	I	R	I	I	R	I	I	R	I	I
Filtro de aire alfa duración Ford Fusion *2		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I
Limpieza inyectores preventivo (en el motor) *3							E						E						E		
Bujías *3																			R		
PARA VEHÍCULOS CON MOTOR GASOLINA E HÍBRIDOS																					
Inspección del nivel de notificación de servicio e recalls	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Refrigerante de motor y sistema híbrido	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I
Diagnóstico electrónico IDS			E		E		E		E		E		E		E		E		E		E
Ajuste de memoria RAM			E		E		E		E		E		E		E		E		E		E
Reprogramación módulo PCM					E				E				E				E			E	
Mantenimiento batería 12 volt. e inspección del nivel de carga			E		E		E		E		E		E		E		E		E		E
Banda de accesorios	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
Sistema de frenos y ajuste	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Líquido de frenos	I	I	I	I	R	I	I	I	R	I	I	I	R	I	I	I	R	I	I	I	I
Presión de neumáticos	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Rotación de neumáticos			E		E		E		E		E		E		E		E		E		E
Inspección, ajuste y lubricación suspensión	I	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Alineación y balanceo			E		E		E		E		E		E		E		E		E		E
Aceite transmisión manual **	I	E	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
Aceite transferencia	I	I	I	I	R	I	I	I	R	I	I	I	R	I	I	I	R	I	I	I	R
Cambio aceite y filtro de transmisión automática	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
Aceite de dirección	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I
Semi-axes, terminales, roturas y terminales	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	R	I	I
Aceite diferencial delantero	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Aceite diferencial posterior	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
Sistema de ventilación, calefacción y A/C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
Agua limpiaparabrisas	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Iluminación exterior, interior y accesorios eléctricos	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Sistema de escape y estado de carrocería	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
NOMENCLATURA	R	REEMPLAZAR																			
	I	INSPECCIONAR																			
	E	EJECUTAR																			
*1	Reducir a la mitad el cambio si el vehículo tiene un USO SEVERO																				
*2	Reducir a la mitad el cambio si el vehículo tiene un USO SEVERO y funciona en zonas																				
*3	Aplica intervalo si utiliza combustibles limpios y con el octanaje especificado																				

Figura 2: Guía de mantenimiento preventivo para vehículos Ford

Fuente: (Quito Motors, 2015)

CORRECTIVO: todo lo que se refiere a la reparación de motor, reparación de la caja de cambios y lo que básicamente solicite el cliente.

1.4 GENERALIDADES

1.4.1 Nombre o Razón Social

La Razón Social y el Nombre Comercial están registrados en el SRI como:
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL.

1.4.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Productos(s)

QUITO MOTORS es una Sociedad Anónima Comercial e Industrial que su principal actividad económica es la venta al por mayor y menor de accesorios, partes y piezas de vehículos, ventas al por mayor y menor de lubricantes, refrigerantes y productos de limpieza, para todo tipo de vehículos, reparación de vehículos y venta al por mayor y menor de vehículos.

1.4.3 Imagen Corporativa




Figura 3: Logotipo Ford

Fuente: (Quito Motors, 2015)

La imagen corporativo de Ford no ha tenido modificaciones desde su primera creación, puesto que ha mantenido el fondo azul y el ovalo; lo cual reflejan la calidad y aceptación de sus vehículos.

1.4.4 R.U.C.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



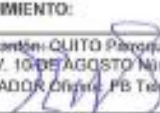
NUMERO RUC: 1790015424001
RAZON SOCIAL: QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL


ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	29/07/1999
NOMBRE COMERCIAL:	QUITO MOTORS S.A.C.I.				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES. VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES. ACTIVIDADES DE REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES. VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS.						
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:						
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SUCRE Calle: AV. REMIGIO TAMARIZ Número: 1-62 Intersección: AV. SOLANO Referencia: FRENTE A VILLA SAN CARLOS Edificio: OFFICE Piso: 6 Oficina: 6-1 Teléfono Trabajo: 074078198 Teléfono Trabajo: 074078200 Apartado Postal: 17011218 Email: mibito@quitomotors.com.ec Web: WWW.QUITOMOTORS.COM.EC						

No. ESTABLECIMIENTO:	006	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	05/07/2002
NOMBRE COMERCIAL:	QUITO MOTORS S.A.C.I.				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	
COMERCIALIZACION DE VEHICULOS, REPUESTOS, LUBRICANTES Y ACCESORIOS. REPARACION DE AUTOMOTORES.						
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:						
Provincia: IMBABURA Cantón: BARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Barrio: LA FLORIDA Calle: MARIANO ACOSTA Número: N27-176 Referencia: A TRES CUADRAS DE MALL PLAZA SHOPPING Teléfono Trabajo: 062644537 Teléfono Trabajo: 062644551 Teléfono Trabajo: 062661726 Email: amecocoso@q.motors.com.ec						

No. ESTABLECIMIENTO:	007	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	21/03/2003
NOMBRE COMERCIAL:	QUITO MOTORS S.A.C.I.				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	
COMERCIALIZACION DE VEHICULOS, REPUESTOS, LUBRICANTES Y ACCESORIOS. REPARACION DE AUTOMOTORES.						
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:						
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Ciudadela: EL LABRADOR Barrio: AEROPUERTO Calle: AV. 10 DE AGOSTO Número: 7111 Intersección: AV. EL INCA Referencia: A DOS CUADRAS DEL MONUMENTO AL LABRADOR Oficina: PB Teléfono Trabajo: 0233191118 Teléfono Trabajo: 023317428 Teléfono Trabajo:						


 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Figura 4: RUC de la Empresa

Fuente: (Quito Motors, 2015)

1.5 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.5.1 Entorno General

1.5.1.1 Análisis Político-Económico

Las decisiones que tomó el Gobierno en cuanto a la reducción de las importaciones y la fijación de salvaguardias a muchos productos, limitó mucho la economía tanto del país como la del sector automotriz, puesto que ya no se puede traer los vehículos en igual magnitud que otros años.

Para Quito Motors S.A.C.I. las ventas del año 2014 fueron las mejores de la historia pero al implementarse esta política decrecieron las ventas puesto que los vehículos tuvieron un incremento en sus precios y sumado a la limitación de las importaciones produjo que la empresa se vea afectada económicamente en sus ingresos.

Todo esto provocó que la gerencia tome decisiones al interior de la organización, se hizo un análisis de puestos en cada una de las sucursales y luego se realizó el recorte de personal.

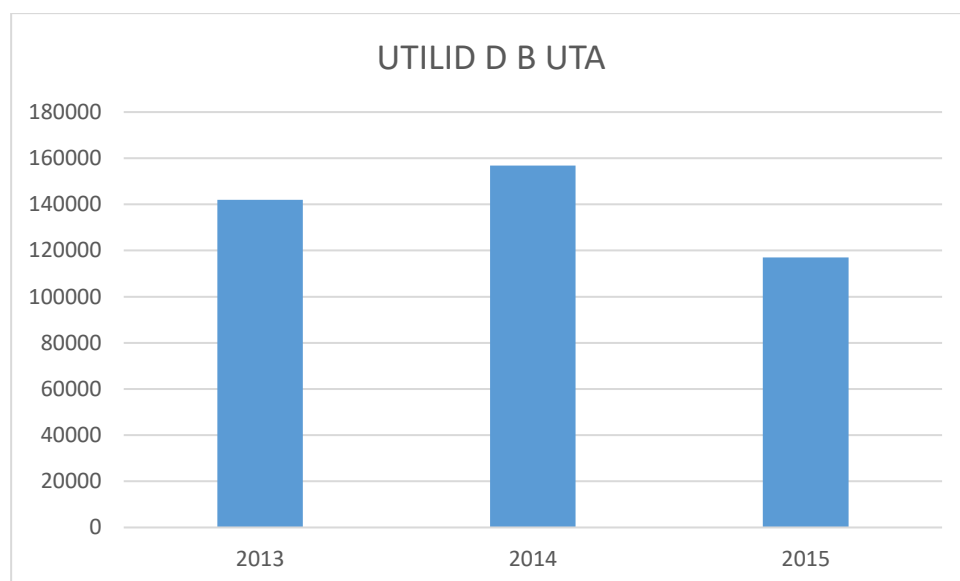


Figura 5: Utilidad Bruta de Quito Motors

Fuente: Estados Financieros Quito Motors.

1.5.1.2 Avances Tecnológicos

Ford desarrolla productos y tecnologías innovadoras que brinden una experiencia de manejo más segura, conveniente, deseable y personalizada. Ford está enfocado en asegurarse que los vehículos, tecnologías y características que crean se adapten a las cambiantes necesidades de los clientes.

Uno de los avances tecnológicos que Ford presenta es permitir a los conductores estacionarse al presionar un botón desde dentro o fuera de su vehículo. Además, reveló un sistema prototipo que utiliza las funciones de dirección y frenado automático para evitar colisiones con vehículos o peatones.

Ford utilizó un desarrollo en las tecnologías existentes, como ‘Ford Active Park Assist’ y ‘Ford Power Shift’, para presentar un Ford Focus en modo de prueba, equipado con el prototipo del sistema ‘Fully Assisted Parking Aid’ (ayuda de aparcamiento completamente asistida). Esta tecnología de siguiente generación para estacionar el vehículo con un botón que controla la dirección, selecciona la velocidad adecuada y los movimientos de reversa para facilitar las maniobras necesarias para estacionarse al presionar este.


Ford también reveló la tecnología ‘Obstacle Avoidance’ (evasión de obstáculos) como parte de un proyecto de investigación liderado y patrocinado por Ford Europa. El Ford Focus de prueba equipado con el sistema de evasión de obstáculos emite avisos si detecta objetos que se mueven lentamente, objetos inmóviles o peatones en el mismo carril del automóvil y, en caso que el conductor no cambie de dirección o frene, el sistema gira y detiene automáticamente el vehículo para evitar un choque.

Fuente: (Ford, s.f.)

1.5.1.3 Análisis Socio-Cultural

QUITO MOTORS S.A.C.I. no posee un Target específico puesto que los clientes que adquieren un vehículo no siempre son personas de un estatus social alto, sino más bien, depende mucho del poder adquisitivo de cada persona y que el vehículo se ajuste a sus gustos y preferencias.

Tabla 4: Mercado Laboral (ocupación, subocupación, desocupación, desempleo)

	RESUMEN NACIONAL URBANO DE LOS INDICADORES DE MERCADO LABORAL															

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN		2009 Dic.	2010 Mar.	2010 Jun.	2010 Sep.	2010 Dic.	2011 Mar.	2011 Jun.	2011 Sep.	2011 Dic.	2012 Mar.	2012 Jun.	2012 Sep.	2012 Dic.	2013 Mar.	2013 Jun.	2013 Sep.
Población en Edad de Trabajar (PET)		82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%	83.9%	84.3%	84.9%	84.7%	84.7%	83.2%
Población Económicamente Activa (PEA)	Población Económicamente Activa (PEA)	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%	56.6%	55.1%	54.7%	54.9%	55.6%	55.2%
	Ocupados	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%	94.8%	95.4%	95.0%	95.4%	95.1%	95.4%
	Ocupados No clasificados	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%	2.0%	2.0%	3.1%	1.9%	1.9%	2.2%
	Ocupados Plenos	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%	49.9%	51.1%	52.1%	48.4%	46.7%	50.4%
	Subocupados	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%	43.0%	42.3%	39.8%	45.0%	46.4%	42.9%
	Visibles	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%	7.3%	8.0%	6.1%	8.3%	9.4%	7.1%
	Otras formas	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%	35.7%	34.3%	33.8%	36.7%	37.0%	35.8%
	Desocupados/Desempleados	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%	5.2%	4.6%	5.0%	4.6%	4.9%	4.6%
	Cesantes	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%	3.8%	3.5%	3.1%	3.5%	3.4%	3.7%
	Trabajadores Nuevos	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%	1.4%	1.1%	1.9%	1.2%	1.5%	0.8%
	Desempleo Abierto	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%	4.3%	4.1%	4.0%	4.2%	4.1%	4.0%
	Desempleo Oculto	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%	0.8%	0.5%	1.0%	0.5%	0.8%	0.6%
Población Económicamente Inactiva (PEI)		42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%	43.4%	44.9%	45.3%	45.1%	44.4%	44.8%

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.5.2 Entorno Específico

1.5.2.1 Competidores

En cuanto a vehículos, nuestra gran competencia es Chevrolet y Toyota pero no por la calidad de los vehículos puesto que FORD es una marca reconocida a nivel mundial y cumple con las más altas exigencias de los estándares de calidad lo que le diferencia de las otras marcas. La gran debilidad son los precios ya que son altos en relación a los de la competencia.

La competencia dentro de lo que es taller son cada uno de los talleres que se encuentran a los alrededores de cada una de las sucursales y la principal competencia son los talleres que se ponen la mayoría de ex empleados de

QUITO MOTORS S.A.C.I. y esto ha generado una pérdida para la empresa ya que los técnicos se van llevando a los clientes.

Tabla 5: Competencia Directa

Clase	Marca
Automóvil	Chevrolet
	Hyundai
	Nissan
	Kia
	Renault
Camioneta	Chevrolet
	Mazda
	Toyota
	Nissan
	Ford
Jeep	Chevrolet + Suzuki
	Hyundai
	Kia
	Ford
	Toyota

1.5.2.2 Clientes

QUITO MOTORS S.A.C.I. no posee un Target específico puesto que los clientes que adquieren un vehículo no siempre son personas de un estatus social alto, sino más bien, depende mucho del poder adquisitivo de cada persona y que el vehículo se ajuste a sus gustos y preferencias.

1.5.2.3 Proveedores

QUITO MOTORS S.A.C.I. tiene una gran variedad de proveedores tanto de servicio como también agentes de afianzados entre los que podemos encontrar:

- Logimanta: ofrecen un servicio de preparación de los vehículos previo a la entrega a los clientes, proveedor del transporte de los vehículos que salen del puerto e ingresan a las instalaciones para ser preparados; también ofrece un servicio de transporte de los vehículos entre las sucursales.
- Almacopio: depósito comercial público, conservación, custodia y manejo de mercaderías nacional o extranjera, prestación de servicios aduaneros acorde con la Ley de Aduanas. Este se encuentra en Guayaquil, Quito y Manta.
- Seguros Unidos: compañía aseguradora de las mercaderías importadas y de los bienes de la empresa.
- Conticom: concesionario del Puerto de Guayaquil, recepción, almacenaje y despacho de mercadería llegada a Guayaquil; es una bodega y un patio de vehículos.

- Inarpi: concesionario del Puerto de Guayaquil, recepción, almacenaje y despacho de mercadería llegada a Guayaquil; es una bodega y un patio de vehículos.
- Autoridad Portuaria de Manta: ayuda con la recepción de vehículos.
- Bopizur: es una empresa de seguridad armada que brinda custodia a los contenedores que son desaduanizados.
- INEN: organismo estatal que regula las condiciones legales que debe realizarse para la importación de bienes.
- Transoceánica: compañía naviera que transporta vehículos desde Estados Unidos y España.
- Hamburg Sud: compañía naviera que transporta contenedores de repuestos desde Estados Unidos.
- Tristor: compañía naviera que transporta vía marítima desde cualquier puerto que despachen los proveedores desde Estados Unidos, Brasil, Argentina, Tailandia o Japón.
- DHL: transporte de pedidos aéreos de repuestos urgentes.

- Raúl Coka Barriga: ayuda con las declaraciones aduaneras con la razón social de la empresa para que la mercadería pueda ser nacionalizada previo al pago de impuestos.
- Yolanda Villa: funciona a nivel nacional, ayuda con las declaraciones aduaneras y es uno de los proveedores que se utiliza con mayor frecuencia por su experiencia y calidad.
- Jorge Rosero: ayuda con las declaraciones aduaneras con la razón social de la empresa para que la mercadería pueda ser nacionalizada previo al pago de impuestos.
- Siati: transporta los repuestos desde Miami.
- Hedex: transporte de repuestos urgentes.
- DHL: transporte de repuestos urgentes.
- Kamino Express: transporte de contenedores que se nacionalizan en Guayaquil y van hasta Manta.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito. (FUENTES)

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Los gerentes han averiguado que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o estableciendo los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo. (Hernan, s.f.)

2.1.3 Características de la Planificación Estratégica

Las características de la planificación estratégica son:

- Todos los grupos implicados deberán beneficiarse del plan.
- El plan debe ser único y contextualizado.
- Debe involucrar la mayoría de los agentes del territorio de forma consensuada.
- Es una acción integrada que fomenta los beneficios, la cohesión social, la coordinación, la autoestima del grupo.
- El plan debe tener resultados que serán conocidos conforme se vayan logrando.

- El plan tiene una naturaleza flexible, ya que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar.
 - El plan debe tener una imagen comercial del lugar donde se realiza, de cara a sus integrantes y de cara al exterior.
 - La proyección internacional tiene que tener un protagonismo importante.
- (Anónimo, s.f.)

2.1.4 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

Ventajas:

- La Planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias sometidos a un estudio riguroso.

Desventajas:

- La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.
- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.
- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar. (Hernan, s.f.)

2.2 EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2.1 Misión

La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener si es coherente una misión o un propósito. (Harold Koontz, 2012)

2.2.2 Visión

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. (Charles W. L. Hill, 2009)

2.2.3 Valores Corporativos

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. (Charles W. L. Hill, 2009)

2.2.4 Análisis Interno y Externo (FODA)

FODA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas. FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos: 1. Si son internos o externos a la organización. Si son

convenientes o inconvenientes para la organización. Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta. Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables. Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros. (Orlich, s.f.)

Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente. (Orlich, s.f.)

Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc. (Orlich, s.f.)

Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor; las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita y así sucesivamente. (Orlich, s.f.)

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito. (Orlich, s.f.)

2.2.5 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

Porter (PORTER, 2002) nos dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor

busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria.

A continuación explicaremos detalladamente las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre

otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

- Economías de escala: se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente obligatoriamente tendrá que salir del sector.
- Curva de experiencia: se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.
- Ventaja absoluta en costos: las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.
- Diferenciación del producto: al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos.

- Barreras gubernamentales: se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.

2. Amenaza de posibles productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los producto sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos: se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.

- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
- Nivel percibido de diferenciación del producto: los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.
- Costos de cambio para el cliente: si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.

3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- **Concentración de proveedores:** se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** de acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.
- **Diferenciación de insumos:** es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.
- **Costos de cambio:** se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.

4. Poder de negociación de los clientes

- **Concentración de clientes:** los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.
- **Volumen de compras:** mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

- Diferenciación: los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.
- Información acerca del proveedor: si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.
- Identificación de la marca: el consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.

5. Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

- Concentración: se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado así como el tamaño de las mismas de esta manera tendremos

un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios.

- **Diversidad de competidores:** actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.
- **Condiciones de costos:** una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.
- **Diferenciación del producto:** para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc. La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias.
- **Costos de cambio:** es cuando los costos de cambio entre productos de diferentes empresas la competencia se vuelve más dura.
- **Grupos empresariales:** aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado.

2.2.6 La matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación. (David, 2013)

2.2.7 La matriz de evaluación de factores internos (EFI)

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el acápite anterior. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. El total ponderado de 2.80, que se muestra a continuación, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones. (David, 2013)

2.2.8 Determinación de Objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control. (Harold Koontz, 2012)

2.2.9 Tipos de Estrategias

Estrategias de integración

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical.

- Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.
- Integración hacia adelante: implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos. En la actualidad son cada vez más los fabricantes (proveedores) que están aplicando la estrategia de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web donde venden directamente sus productos a los consumidores.
- Integración hacia atrás: tanto los fabricantes como los vendedores al detalle compran los materiales que necesitan a sus proveedores. La integración hacia atrás es la estrategia que consiste en buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control que ésta tiene sobre ellos. Esta estrategia puede ser especialmente adecuada cuando los proveedores de la empresa no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir sus necesidades.

- Integración horizontal: es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener un mayor control sobre ellos. Una de las tendencias más importantes de la administración estratégica moderna es el uso más frecuente de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones entre los competidores permiten mayores economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades.

Estrategias intensivas

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

- Penetración de mercado: busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios.
- Desarrollo de mercado: supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

- Desarrollo de producto: es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo de producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo.

Estrategias de diversificación

Hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y no relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades. Casi todas las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionadas para poder aprovechar como se explica a continuación las sinergias resultantes:

1. Transfiriendo habilidades, conocimientos tecnológicos prácticos u otras capacidades competitivamente valiosas de una empresa a otra.
2. Combinando las actividades relacionadas de cada empresa en una sola operación para disminuir costos.
3. Explotando el uso común de un nombre de marca conocido.
4. Colaborando con las otras empresas para crear fortalezas y capacidades competitivamente valiosas en relación con los recursos.

- Diversificación relacionada:
 - Cuando la organización compite en una industria cuyo crecimiento es lento o nulo.
 - Cuando agregar productos nuevos pero relacionados mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
 - Cuando hay la posibilidad de ofrecer productos nuevos pero relacionados a precios competitivamente más altos.
 - Cuando los productos nuevos pero relacionados tienen niveles de venta estacional capaces de contrarrestar los altibajos actuales de la organización.
 - Cuando los productos de la organización atraviesan la etapa de declive de su ciclo de vida.
 - Cuando la organización tiene un equipo directivo sólido.
- La estrategia de diversificación no relacionada

Favorece la capitalización de una cartera de negocios capaz de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus respectivas industrias, en lugar de esforzarse por capitalizar las relaciones competitivamente valiosas que se presenten entre las actividades de sus cadenas de valor.

Las organizaciones que emplean la diversificación no relacionada siempre están en busca de empresas de diferentes industrias que puedan adquirir a buen precio y que, no obstante, ofrezcan la posibilidad de generar un alto rendimiento sobre su inversión. Aplicar la diversificación no relacionada supone estar a la caza de empresas que se puedan adquirir y cuyos activos estén subvaluados, que se encuentren en problemas financieros o que tengan posibilidades de alto crecimiento pero que carezcan de capital para inversión.

Una desventaja evidente de este tipo de diversificación radica en que la empresa matriz debe contar con un excelente equipo directivo que planifique, organice, motive, delegue y controle de manera eficaz. Es mucho más difícil manejar una organización con operaciones en muchas industrias que en una sola. (David, 2013)

2.2.10 Estados Financieros

Son informes que se elaboran en base de los registros contables con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera y los cambios producidos en el patrimonio de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.

Objetivos:

Tanto la administración de la empresa, como a proveedores de dinero y bienes, al fisco y al público en general, les interesa conocer las fortalezas y debilidades financieras de la entidad tomada como un conjunto o sobre una sección del negocio en particular.

Los estados financieros deben servir para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.
- Evaluar la gestión gerencial, la solvencia y la liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formularse un juicio sobre resultados financieros de la administración en cuanto en la rentabilidad, solvencia y generación de fondos.
- Permitir el control sobre las operaciones que realiza la empresa.

(Espinosa, s.f.)

2.2.10.1 Estado de Situación Financiera

Estado contable que presenta la situación financiera: liquidez, solidez y solvencia a una fecha determinada.

Integra situación patrimonial y económica a fin de hacer conocer al usuario los cambios ocurridos en los activos, pasivos y Patrimonio neto y las potencialidades del negocio. (Espinosa, s.f.)

2.2.10.2 Estado de Resultados Integral

El Estado de Resultado Integral es una representación separada de las transacciones de ingresos y gastos. Las empresas tendrán éxito o fracasarán dependiendo de su capacidad de obtener ingresos por encima de los gastos.

Mientras que los ingresos se registran cuando ha surgido un incremento en los beneficios económicos futuros (ligados a un incremento en los activos o a una disminución en los pasivos), los gastos se anotan cuando ha surgido una disminución en los beneficios económicos futuros, es decir, una disminución en los activos o un incremento en los pasivos. (Gestion, s.f.)

2.2.10.3 Estado de Flujo de Efectivo

Los flujos de efectivo de una empresa es útil para proporcionar a los usuarios de estados financieros una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la empresa en las que fueron utilizados dichos flujos de efectivo. Las

decisiones económicas que toman los usuarios requieren una evaluación de la habilidad de una empresa para generar efectivo y sus equivalentes, así como la oportunidad y certidumbre de su generación.

El objetivo de esta Norma es requerir la presentación de información acerca de los cambios históricos en el efectivo y sus equivalentes de una empresa, por medio de un estado de flujos de efectivo que clasifica los flujos de efectivo por las actividades operativas, de inversión y de financiamiento durante el período.

Alcance

1. Una empresa debe preparar un estado de flujos de efectivo de acuerdo con los requisitos de esta Norma y debe presentarlo como parte integral de sus estados financieros.
2. Los usuarios de los estados financieros de una empresa están interesados en cómo la empresa genera y utiliza el efectivo y sus equivalentes. Las empresas necesitan efectivo esencialmente para las mismas razones, a pesar de lo diversas que pueden ser sus principales actividades que producen ingresos. Necesitan efectivo para dirigir sus operaciones, pagar sus obligaciones, y proporcionar rendimientos a sus inversiones. Por consiguiente esta Norma requiere que todas las empresas presenten un estado de flujos de efectivo. Beneficios de la Información de Flujos de Efectivo.

3. Cuando se usa conjuntamente con los demás estados financieros, un estado de flujos de efectivo proporciona información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de una empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su habilidad para generar efectivo y sus equivalentes. También acrecienta la comparabilidad de los informes sobre la actuación operativa por diferentes empresas porque elimina los efectos de usar diferentes tratamientos contables para las mismas transacciones y eventos.
4. La información histórica de flujos de efectivo se usa con frecuencia como indicador del monto, oportunidad y certidumbre de los flujos futuros de efectivo. También es útil para verificar la exactitud de las proyecciones pasadas de flujos de efectivo y examinar la relación entre las utilidades y el flujo de efectivo neto y el impacto de los precios cambiantes. (Anónimo, s.f.)

2.2.10.4 Estado de variación en el capital contable

Estado financiero que muestra las variaciones en el capital contable de una entidad lucrativa en un periodo contable como resultado de sus operaciones y de las decisiones de sus propietarios.

Información a presentar

Dichas variaciones o cambios pueden ser sobre el capital o patrimonio contribuido (aportado o capitalizado), el resultado integral del periodo

(ganancia o pérdida), reconocimiento de los cambios contables y corrección de errores y otras partidas que afecten el capital contable o patrimonio, como el decreto de dividendos, reembolso de capital, capitalizaciones de partidas aportadas (aportaciones para futuros aumentos de capital), cambios en participaciones en la propiedad de subsidiarias, etc.

Presentación

Se tiene que realizar una conciliación entre el saldo inicial y final informando los movimientos que tuvieron las diferentes cuentas que integran el capital contable o patrimonio contribuido.

Definición de conceptos

- Variaciones en el capital contable. Cambios por incrementos o disminuciones que afectan activos de la entidad y/o las mismas cuentas que integran el capital contable (capital contribuido, capital ganado, reservas).
- Periodo contable. Lapso de tiempo en que se divide la vida de un ente económico para poder medir su rendimiento, utilidad o pérdida integral. contribuido. Efectivo o bienes entregados al ente económico por sus propietarios.
- Capital ganado. Utilidades netas que incrementan el capital social y consecuentemente el valor de las participaciones de sus propietarios.

- Resultado integral. Rendimiento financiero neto (utilidad neta) que tiene una entidad en un periodo de tiempo (Estado de Resultados Integral) que incrementa el capital ganado, en caso de tener un decremento en el capital ganado se le denomina pérdida integral.
- Reserva. Separación de una cantidad de la utilidad neta que tiene un objetivo específico ya sea por estatutos sociales o por aplicación de un ordenamiento legal. (Latapi, s.f.)

3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUITO

MOTORS S.A.C.I.

3.1 ENCUESTA

3.1.1 Población y Muestra

Población:

La población seleccionada como objeto de estudio de la investigación es la provincia de Pichincha constituida por 2.576.287 habitantes, entre hombres y mujeres. Las encuestas se van a llevar a cabo en Quito MOTORS, las mismas que se realizarán en las dos sucursales donde existe una mayor afluencia de clientes, el primero ubicado al norte de Quito por el sector de la Eloy Alfaro; y el segundo ubicado en el centro- norte de Quito por el sector de la Colón.

Muestra:

Tomando en cuenta la definición de la población podemos definir la muestra a la cual se aplicará las respectivas encuestas.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Donde:

n El tamaño de la muestra

N Tamaño de la población

σ Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor se usa un valor constante de 0.5.

Z Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante, que si no se tiene su valor se lo toma con un nivel de confianza del 95%, que equivale a 1.96.

e Límite aceptable de error muestral, que cuando no se tiene este valor suele utilizarse un valor que varíe entre el 1% (0.01) y el 9% (0.09), valor que queda a criterio del encuestador.

Los datos para determinar el tamaño de la muestra son los siguientes: el tamaño de la población de la provincia de Pichincha es 2.576.287 habitantes, tenemos un nivel de confianza del 95%; con este porcentaje podemos determinar el estadístico Z, es decir observamos en la tabla Z y con esta podemos determinar

que es igual a 1.96; y como no tenemos los demás datos tomaremos como referencia la desviación estándar igual a 0.05, y el error estándar con el mismo valor.

$$n = \frac{2576287 * 0.05^2 * 1.96^2}{(2576287 - 1) * 0.05^2 + 0.05^2 * 1.96^2}$$

$$n = 384$$

Se ha calculado un tamaño muestral de 384 habitantes de la provincia de Pichincha, es decir, se llevara a cabo 384 encuestas en total, divididas en 192 encuestas en cada una de las sucursales.

3.1.2 Objetivo de la Encuesta

El objetivo de la encuesta es evaluar el grado de satisfacción del cliente por los servicios de mantenimiento recibidos en el taller.

3.1.3 Diseño de la Encuesta

Ya determinada la información que se desea obtener, es necesario llevar a cabo el diseño de la encuesta, tomando en cuenta en cuenta el desarrollo de un objetivo y una serie de preguntas, las mismas que deben ser objetivas, concisas y claras, además deben ser de opción múltiple.

En el anexo 1, se muestra el diseño de la encuesta.

3.1.4 Resultados de la Encuesta

3.1.4.1 Pregunta 1

En la primera pregunta, donde se indica, ¿Con qué frecuencia acude a los talleres de QUITO MOTORS S.A.C.I?, se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 6: Pregunta 1

SIEMPRE	99
FRECUENTE	201
RARA VEZ	84
TOTAL	384

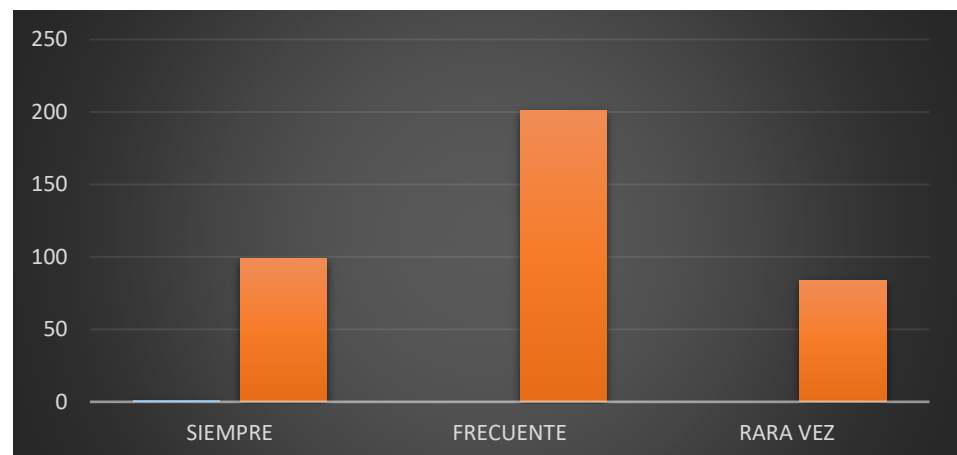


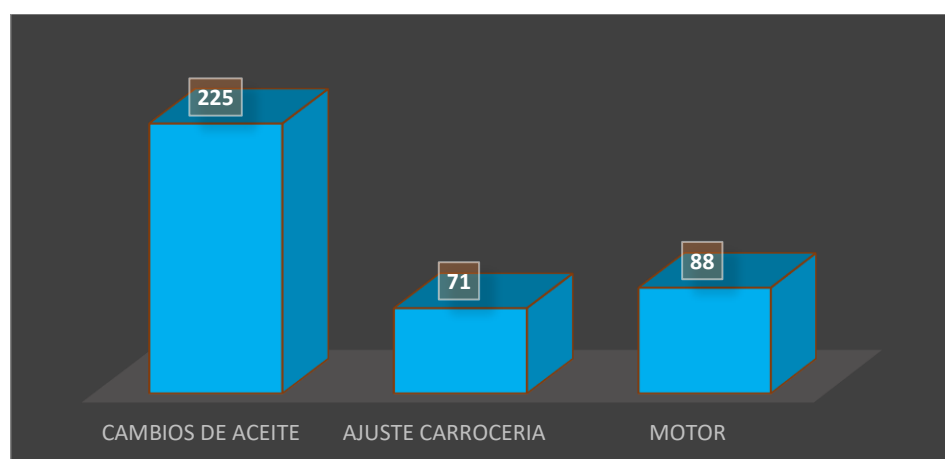
Figura 6: Pregunta 1

3.1.4.2 Pregunta 2

En la segunda pregunta, donde se indica, ¿Cuál es el trabajo por el que acude a los talleres de QUITO MOTORS S.A.C.I?

Tabla 7: Pregunta 2

CAMBIOS DE ACEITE	225
AJUSTE CARROCERÍA	71
MOTOR	88
TOTAL	384

**Figura 7: Pregunta 2**

3.1.4.3 Pregunta 3

En la tercera pregunta, donde se indica, Al llegar a QUITO MOTORS S.A.C.I, ¿fue atendido durante los primeros 5 minutos?

Tabla 8: Pregunta 3

SI	246
NO	138
TOTAL	384

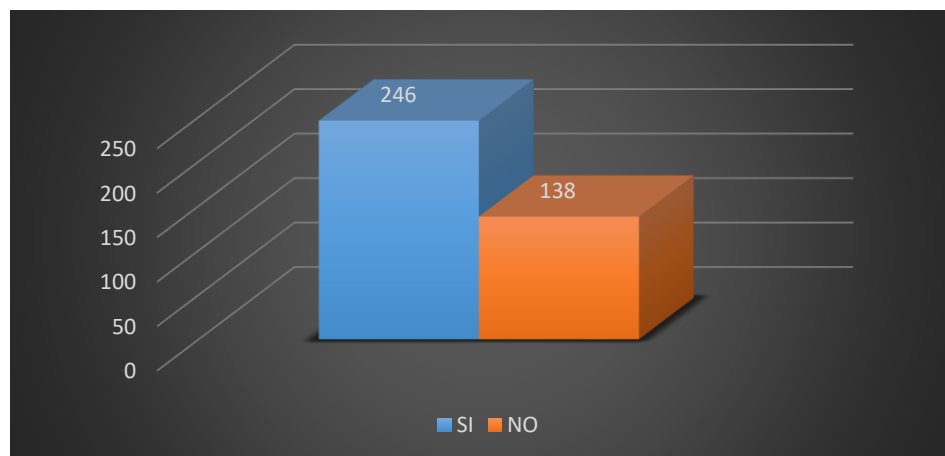


Figura 8: Pregunta 3

3.1.4.4 Pregunta 4

En la cuarta pregunta, donde se indica, ¿Se le proporcionó una descripción detallada del trabajo a realizarse?

Tabla 9: Pregunta 4

SI	224
NO	160
TOTAL	384

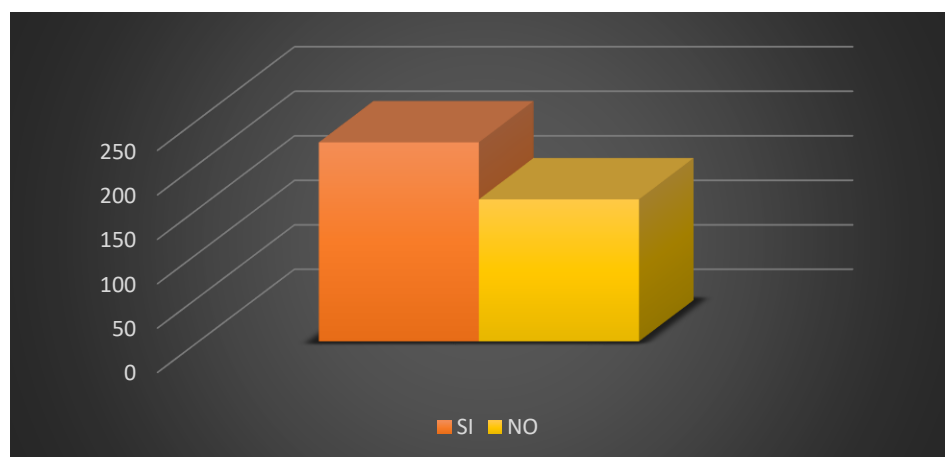


Figura 9: Pregunta 4

3.1.4.5 Pregunta 5

En la quinta pregunta, donde se indica, ¿Se le informó del costo aproximado del trabajo a realizarse?

Tabla 10: Pregunta 5

SI	295
NO	89
TOTAL	384

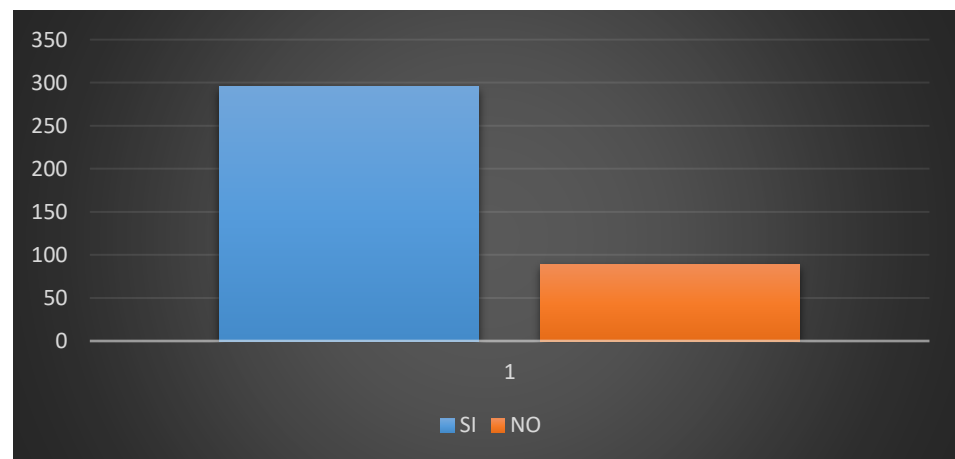


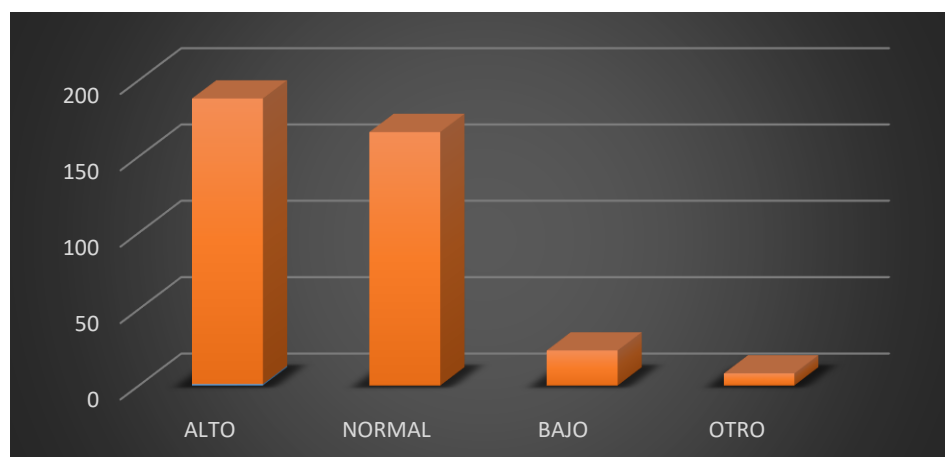
Figura 10: Pregunta 5

3.1.4.6 Pregunta 6

En la sexta pregunta, donde se indica, Considera que el costo de la mano de obra y reparación es:

Tabla 11: Pregunta 6

ALTO	187
NORMAL	166
BAJO	23
OTRO	8
TOTAL	384

**Figura 11: Pregunta 6**

3.1.4.7 Pregunta 7

En la séptima pregunta, donde se indica, ¿Cómo califica la calidad de los trabajos realizados por el personal de mantenimiento de QUITO MOTORS S.A.C.I?

Tabla 12: Pregunta 7

MUY BUENA	88
BUENA	196
REGULAR	74
MALA	26
TOTAL	384

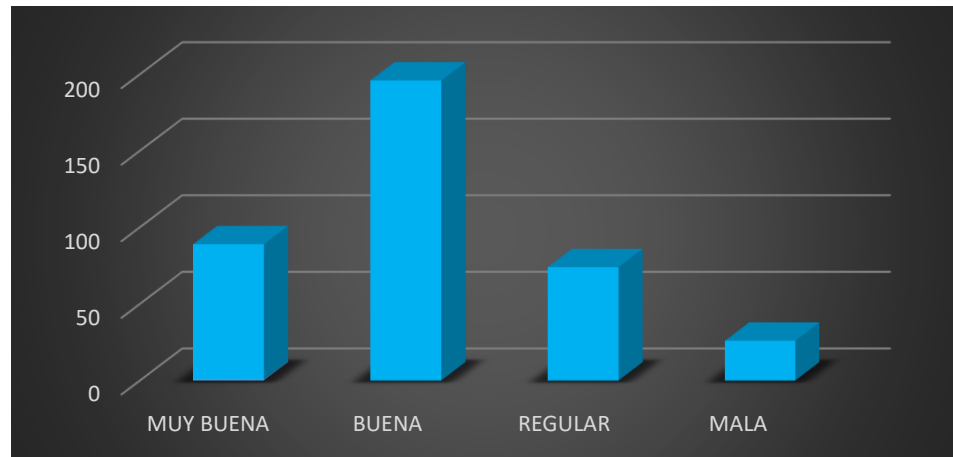


Figura 12: Pregunta 7

3.1.4.8 Pregunta 8

En la octava pregunta, donde se indica Considerando el tipo de trabajo realizado en el centro de servicio, el tiempo de entrega del vehículo le pareció:

Tabla 13: Pregunta 8

MUCHO TIEMPO (lentos)	77
TIEMPO ADECUADO (normal)	210
POCO TIEMPO (rápidos)	97
TOTAL	384

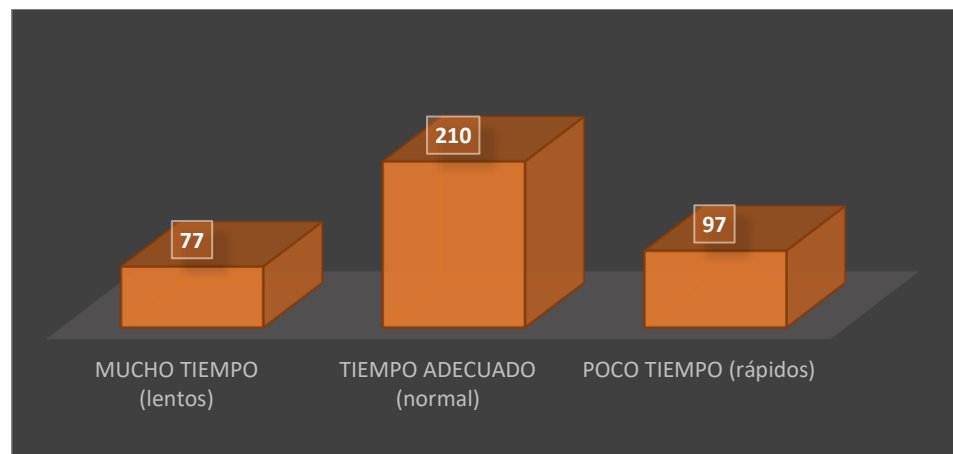


Figura 13: Pregunta 8

3.1.4.9 Pregunta 9

En la novena pregunta, donde se indica, El servicio de QUITO MOTORS S.A.C.I, ¿En qué porcentaje satisface sus necesidades?

Tabla 14: Pregunta 9

100%	74
80%	167
50%	118
30%	25
TOTAL	384

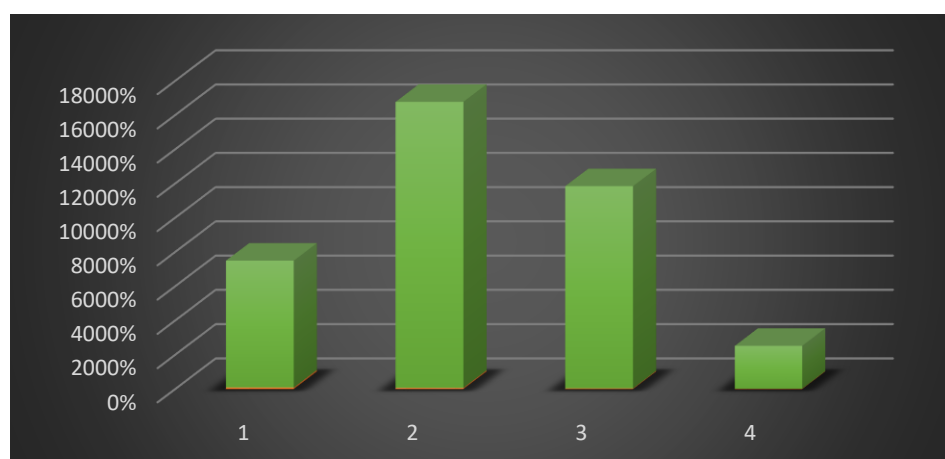


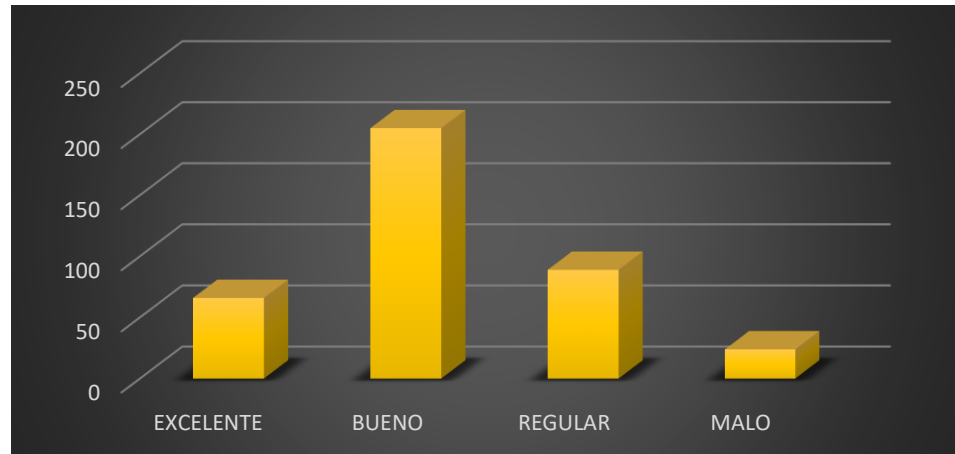
Figura 14: Pregunta 9

3.1.4.10 Pregunta 10

En la décima pregunta, donde se indica, ¿Cómo calificaría su satisfacción con la experiencia TOTAL que tuvo en el centro de servicio de QUITO MOTORS S.A.C.I?

Tabla 15: Pregunta 10

EXCELENTE	66
BUENO	205
REGULAR	89
MALO	24
TOTAL	384

**Figura 15: Pregunta 10**

3.1.4.11 Pregunta 11

En la onceava pregunta, donde se indica, ¿Regresaría usted a QUITO MOTORS S.A.C.I.?

Tabla 16: Pregunta 11

SI	289
NO	95
	384

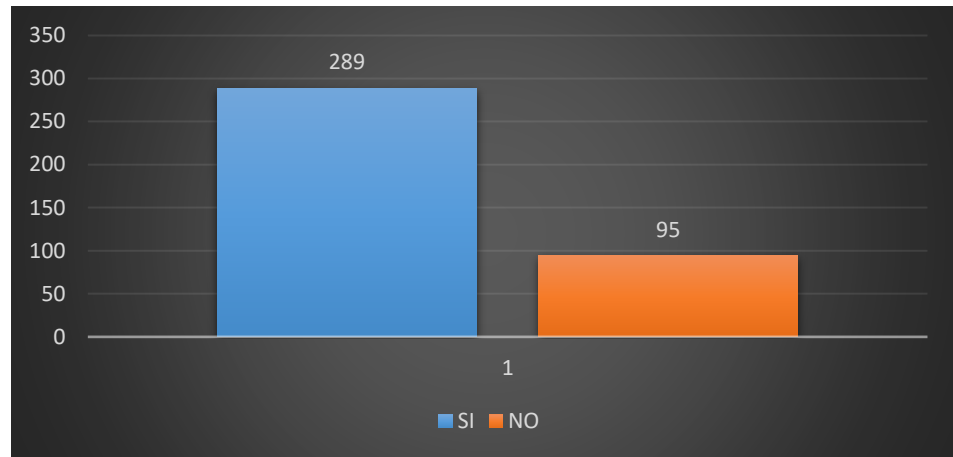


Figura 16: Pregunta 11

3.2 VALORES CORPORATIVOS

3.2.1 Misión

Somos una empresa comercializadora de vehículos con asistencia de mantenimiento correctivo y preventivo donde nuestros trabajadores entregan su mejor esfuerzo, experiencia y profesionalismo al servicio de nuestros selectos clientes.

3.2.2 Visión

Liderar para el 2020 el mercado nacional en la venta de vehículos y en la entrega de servicio en el área automotriz, brindando atención personal y especializada a nuestros clientes.

3.2.3 Código de ética de la empresa

1. Trabajo en equipo: desarrollar nuestra capacidad de interacción e integración en el plano laboral, que permita y viabilice alcanzar los objetivos corporativos.
2. Innovación: generar ventaja competitiva a partir de una cultura de cambio permanente que va desde la mejora continua de los procesos actuales hasta el desarrollo de nuevas prácticas basadas en la constante generación de ideas.
3. Confianza: generar credibilidad hacia la sociedad gestionando todos los procesos con claridad, imparcialidad, confidencialidad y rectitud.
4. Lealtad: honrar nuestros valores y nuestro código de conducta, compromiso adquirido para el correcto desempeño de nuestras actividades en la empresa, con los clientes y con la sociedad.
5. Respeto: brindar a las personas un trato digno y sin discriminaciones, que permita mantener la decisión auténtica de no transgredir los derechos de los individuos y de la sociedad.

3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.3.1 Para empleados

3.3.1.1 Obligaciones Generales y derechos del trabajador

- a) Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como las instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos directos.
- b) Cooperar en el cumplimiento de las obligaciones que competen al empleador.
- c) No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesario capacitarlos.
- d) Informar a sus superiores jerárquicos directos acerca de cualquier situación de trabajo que a su juicio extrañe, por motivos razonables, un peligro para la vida o salud de los trabajadores.
- e) Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales cuando la autoridad competente lo requiera o cuando a su parecer los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que los originaron.

- f) Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás trabajadores que dependan de ellos, durante el desarrollo de sus labores.
- g) Informar oportunamente sobre cualquier dolencia que sufran y que se haya originado como consecuencia de las labores que realizan o de las condiciones y ambiente de trabajo. El trabajador debe informar al médico las características detalladas de su trabajo, con el fin de inducir la identificación de la relación causal o su sospecha.
- h) Someterse a los exámenes médicos o que estén obligados por norma expresa así como a los procesos de rehabilitación integral.
- i) Participar en los organismos paritarios, en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice su empleador o la autoridad competente.
- j) Participar en el control de desastres, prevención de riesgos y mantenimiento de la higiene en las sucursales de trabajo cumpliendo las normas vigentes.
- k) Asistir a los cursos sobre control de desastres, prevención de riesgos, salvamento y socorrismo programados por Quito Motors S.A.C.I.
- l) Usar correctamente los medios de protección personal y colectiva proporcionados por Quito Motors S.A.C.I. y cuidar de su conservación.

- m) Informar al empleador o técnico de seguridad de las averías y riesgos que puedan ocasionar accidentes de trabajo. Si éste no adoptase las medidas pertinentes, comunicar a la Autoridad Laboral competente a fin de que adopte las medidas adecuadas y oportunas.
- n) Cuidar de su higiene personal, para prevenir el contagio de enfermedades y someterse a los reconocimientos médicos periódicos programados por Quito Motors S.A.C.I.
- o) No introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo, ni presentarse o permanecer en los mismos en estado de embriaguez o bajo los efectos de dichas sustancias.
- p) Colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que tenga conocimiento

3.3.1.2 Prohibiciones para los trabajadores

- a) Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento previo para la labor que van a realizar.
- b) Ingresar al trabajo en estado de embriaguez o habiendo ingerido cualquier tipo de sustancia tóxica.
- c) Fumar o prender fuego en las instalaciones de Quito Motors S.A.C.I. que causen incendios, explosiones o daños a las instalaciones.

- d) Distraer la atención en sus labores, con juegos, riñas, discusiones, que puedan ocasionar accidentes.
- e) Alterar, cambiar, reparar o accionar máquinas, instalaciones, sistemas eléctricos, sin conocimiento técnico o sin previa autorización superior.
- f) Modificar o dejar inoperantes mecanismos de protección en maquinarias o instalaciones.
- g) Dejar de observar las reglamentaciones colocadas para la promoción de las medidas de prevención de riesgos.

3.3.1.3 Incumplimiento y sanciones

- a) Serán faltas leves, las que ponen en peligro la seguridad física del trabajador, ni de otras personas.
- b) Se considera faltas graves, cuando por primera vez debido a que por falta de conocimiento de los hechos, el trabajador pone en peligro su seguridad, de terceros y de los bienes de Quito Motors S.A.C.I.
- c) Se considera faltas muy graves, la reincidencia a las faltas graves, violación al reglamento interno que con conocimiento del riesgo o mala intención, pongan en peligro su vida, la de terceros y/o de las instalaciones, equipos y bienes de Quito Motors S.A.C.I.

Se tomarán medidas disciplinarias contra los trabajadores que a sabiendas persiste en llevar a cabo prácticas inseguras para él, sus colaboradores y para de Quito Motors S.A.C.I., dichos casos serán vistos, estudiados y calificados, las sanciones que podrá aplicar de Quito Motors S.A.C.I. de conformidad al Reglamento Interno de Trabajo, de acuerdo a la gravedad de la falta serán:

1. Amonestación verbal.
2. Amonestación escrita.
3. Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria unificada.
4. Solicitud de visto bueno, de conformidad con o previsto en el código penal.

El empleador puede dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno por no acatar las medidas de Seguridad, Prevención y Salud en Trabajo exigidas por la ley, por sus reglamentos, por la autoridad competente; o por contrariar sin debida justificación las prescripciones y dictámenes médicos.

3.3.1.4 Incentivos

Quito Motors S.A.C.I., busca concientizar a los trabajadores de las diferentes áreas sobre cómo mantener la integridad del trabajo, cuidar los

bienes ajenos que llega y que sale para nuestros clientes, cuidar los equipos de la empresa, por lo tanto reconoce y premia, a través de la importancia del estímulo:

- a) Mejorando los niveles de motivación.
- b) Elevando el nivel de desempeño laboral.
- c) El compromiso para con la empresa.

3.3.1.5 Propósitos del estímulo

Premiación y reconocimiento a denuncia de actos ilícitos sobre la integridad de la carga, conspiraciones internas y protección de bienes ajenos que llega y que sale para nuestros clientes, cuidar los equipos de la empresa, sus logros, habilidades y cualidades personales, tendiente a fortalecer la cultura de desarrollo.

3.3.1.6 Estímulos

Los estímulos a tener en cuenta son: no pecuniario:

- a) Elección del trabajador del año, al cual se le dará una Mención Honorífica para su hoja de vida y dos días de permiso sin cargo a vacaciones.
- b) Promocionar ascensos.

- c) Tiempo libre de un día, adicional al de la ley.
- d) Programas de capacitación personal o profesional de acuerdo a su necesidad.

3.3.2 Para clientes

3.3.2.1 Condiciones generales que debe reunir una persona natural o jurídica para calificar con crédito en la empresa

- a) Deberán cumplir con las políticas internas aplicadas por Quito Motors S.A.C.I., especialmente aquellas referidas a Lavado de Dinero.
- b) Deberán cumplir con adjuntar la información necesaria para completar la Ficha del Cliente.
- c) Deberán cumplir con adjuntar información sobre su situación financiera, su experiencia en inversiones y objetivos de inversión.
- d) Deberán firmar un pagaré en el cual sea hasta un valor determinado que el Departamento Financiero en el cual constara su monto máximo de crédito.

3.3.2.2 Políticas de devolución

- a) Cualquier devolución debe ser hecha dentro de los 10 días siguientes a la fecha de la compra original.
- b) Todas las devoluciones deben ser hecha en el empaque original, sin abrir y en condición de poderse vender nuevamente.
- c) Toda devolución hecha pasado el plazo de 10 días estará sujeta a un cargo de inventario de 20%.
- d) Las devoluciones de dinero se demoraran alrededor de tres meses por trámites administrativos y contables.

3.3.3 Para proveedores

3.3.3.1 Relación de largo plazo y rentable

En las decisiones de compra Quito Motors S.A.C.I. privilegia la relación comercial y de servicio sustentable en el largo plazo y rentable.

3.3.3.2 Cumplimiento de compromisos

Es intrínseco de la ética empresarial de Quito Motors S.A.C.I. el garantizar y honrar siempre el cumplimiento de los compromisos adquiridos con

nuestros proveedores. Con este propósito los colaboradores que efectúen estos compromisos, escritos o verbales, deben estar facultados para ello.

3.3.3.3 Transparencia y objetividad en los procesos de compra

El proceso de compra debe garantizar absoluta transparencia en la gestión de las compras, y objetividad en la toma de decisiones.

3.3.3.4 Igualdad de oportunidades a los Proveedores

Se debe garantizar la igualdad de oportunidades a todos los Proveedores para que oferten sus productos o servicios a Quito Motors S.A.C.I. en un proceso de compra determinado.

3.3.3.5 Evaluación de Proveedores

Los Proveedores de Quito Motors S.A.C.I. deben ser evaluados en su desempeño como tales de acuerdo a criterios de evaluación definidos por la empresa y aplicados en función de las características del producto adquirido o servicio contratado al Proveedor. Para aquellos Proveedores que obtengan una calificación insuficiente o negativa se deberá tomar acción de regularización o de término de sus respectivos contratos según corresponda.

3.3.3.6 Formalidad en las relaciones con Proveedores

La relación comercial con Proveedores debe siempre ser formal y los acuerdos deben estar por escrito. A los Proveedores se les debe responder con prontitud y cortesía.

3.3.3.7 Oportunidad de los Pagos

Se debe pagar a los Proveedores oportunamente de acuerdo a las condiciones pactadas en los respectivos contratos, sin distinción de proveedor para agilizar y priorizar el proceso de pago que debe ser conocido por el proveedor.

3.3.3.8 Base de Proveedores acotada

Se debe promover el mantener una cantidad óptima de Proveedores por rubro de compra que asegure una sana competitividad y diversificación del riesgo para la continuidad de la operación.

3.4 PLANEACIÓN

3.4.1 Objetivos a largo plazo

- Alcanzar para el 2020 liderazgo en la industria automotriz.

- Disponer para el 2020 de personal capacitado de por lo menos 20 horas hombre al año.
- Implementar para el 2020 un plan de capacitación por lo menos 20 horas hombre al año, en temas relacionados con las nuevas tendencias automotrices.
- Implementar para el 2020 un sistema de control de la gestión en Quito Motors, que permita contar con nuevos clientes y ser más competitivos en el mercado.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

Junta General de Accionistas

- Analizar las condiciones macroeconómicas del país, del mercado y su relación con la compañía.
- Identificar y aprobar nuevas inversiones.
- Definir y aprobar el horizonte estratégico del negocio.
- Convocar a reuniones de conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley de Compañías y los Estatutos de la Compañía.
- Las establecidas en los Estatutos y en la Ley de Compañías.

Directorio

- Supervisar las actividades de la gerencia general.
- Toma de decisiones estratégicas para la correcta administración de la compañía.
- Aprobar políticas de la compañía.
- Velar por los intereses de los accionistas (minoritarios o mayoritarios).
- Controlar permanentemente los estados financieros y los riesgos en que incurre la compañía para proteger su patrimonio.
- Asegurar que exista transparencia en la comunicación interna y convierta en el órgano que defina los lineamientos éticos de la empresa.

Gerencia General

- Tomar las decisiones más relevantes de la empresa; fijar sus objetivos, proyecciones y expectativas y hacer un seguimiento de la productividad de la misma.
- Designar todas las posiciones gerenciales.

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Gerencia Comercial

- Organizar las acciones y tareas del equipo comercial.
- Alcanzar los objetivos y las metas planteadas.
- Alinear la política dictada por el directorio y buscar la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas planteados.
- Supervisar el trabajo del equipo. Organizar reuniones quincenales de ventas y corregir desvíos.
- Respaldar, defender las gestiones realizadas y acompañar al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes.

Gerencia Financiera

- Crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos y lograr así que la empresa pueda funcionar.
- Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de vehículos, repuestos, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.
- Preparar y monitorear el presupuesto anual de la Compañía.

Gerencia de Recursos Humanos

- Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General y otras Áreas de la Organización, normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación.

- Asesorar al Directorio, la Gerencia General y otras Áreas de la Organización que corresponda, en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos.
- Dirigir, controlar y gestionar la formulación de políticas y posibles modificaciones referidas a la estructura de cargos, a las prácticas de análisis y descripción de cargos que sean aprobadas por las autoridades para desarrollar y controlar su posterior implementación.
- Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un Sistema de Compensaciones y Beneficios en base a criterios aprobados por las autoridades para desarrollar y controlar su posterior implementación.

Gerencia de Logística

- Planificar el aprovisionamiento de vehículos y repuestos desde los proveedores de acuerdo con las previsiones de ventas y postventa.
- Ejecutar el aprovisionamiento de los transportes y otras operaciones de importación que tienen relación.
- Gestionar la relación con los proveedores (con el objetivo de mejorar el servicio y la reducción de los costes logísticos).
- Prever la actividad de los centros logísticos.

Gerencia de Post- Venta

- Cuidar la imagen del producto.
- Apoyar las realizaciones de la venta, sin interferirlas.
- Recibir y dar de manera puntual la información más conveniente.
- Aclarar conceptos al cliente y contribuir a la formación de un criterio exacto de la realidad que ofrece su servicio.

3.4.3 Análisis FODA



Figura 17: Análisis FODA

3.4.4 Planificación estratégica

Tabla 17: Planificación estratégica

LÍDER DE PROYECTO:		Marcelo Estrella		ÁMBITO:		Gerente General		ESTRATEGIAS:		4									
APOYO DEL PROYECTO:		Evelyn Trujillo, María Inés Martínez, Dorys Vargas, Alexandra Teran						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%									
No	OBJETIVOS:	No	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE			% AVANCE			% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:				
1	Alcanzar para el 2020 liderazgo en la industria automotriz.	1	Estudios de mercado para saber la demanda de los vehículos.	Evelyn Trujillo, Dorys Vargas, Alexandra Teran y Henry Wheeler	ene.-16	dic.-19	X					X			0%	Recurso Propio			
		2	Revisión y aprobación de los vehículos.	Evelyn Trujillo, Dorys Vargas, Alexandra Teran y Henry Wheeler	ene.-16	dic.-19	X					X			0%	Recurso Propio			
		3	Dar un valor agregado en cada uno de los vehículos.	Evelyn Trujillo, Dorys Vargas y Alexandra Teran	ene.-16	dic.-19	X					X			0%	Recurso Externo			
		4	Realizar una campaña publicitaria de los vehículos e indicar cada uno de los vehículos.	Alexandra Teran y Dorys Vargas	ene.-16	dic.-19	X					X			0%	Recurso Propio			
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:															0%	
2	Disponer para el 2020 de personal capacitado de por lo menos 20 horas hombre al año.	5	Personal humano que se encuentre debidamente capacitado.	María Inés Martínez	ene.-16	dic.-19	X					X			0%	Recurso Propio			
		6	Asesorar tanto para el personal de ventas como para el personal de servicio al cliente.	Evelyn Trujillo, Dorys Vargas y María Inés Martínez	ene.-16	dic.-19	X					X			0%	Recurso Propio			
		7	Asesorar al personal para saber las deficiencias.	María Inés Martínez	ene.-16	dic.-19	X					X			0%	Recurso Propio			
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:															0%	
3	Implementar para el 2020 un plan de capacitación por lo menos 20 horas hombre al año, en temas relacionados con las nuevas tendencias automotrices.	8	Asesorar al personal para saber las deficiencias.	María Inés Martínez	ene.-16	dic.-20	X					X			0%	Recurso Propio			
		9	Personal humano que se encuentre debidamente capacitado.	Evelyn Trujillo, Dorys Vargas y María Inés Martínez	ene.-16	dic.-20	X					X			0%	Recurso Propio			
		10	Contratar personal capacitado para impartir estas charlas a las personas de su equipo de trabajo.	María Inés Martínez	ene.-16	dic.-20	X					X			0%	Recurso Externo			
		11	Asesorar tanto para el personal de ventas como para el personal de servicio al cliente.	María Inés Martínez	ene.-16	dic.-20	X					X			0%	Recurso Propio			
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:															0%	
4	Implementar para el 2020 un sistema de control de la gestión en Quito Motors, que permita contar con nuevos clientes y ser más competitivos en el mercado.	12	Realizar cotizaciones sobre la implementación del nuevo sistema de control.	Evelyn Trujillo, Dorys Vargas y María Inés Martínez	ene.-16	dic.-20	X					X			0%	Recurso Propio			
		13	Tener una base de datos de los clientes.	Evelyn Trujillo y Dorys Vargas	ene.-16	dic.-20	X					X			0%	Recurso Propio			
		14	Adquirir el nuevo sistema para poder tener un mayor control de los clientes.	Henry Wheeler y Alexandra Teran	ene.-16	dic.-20	X					X			0%	Recurso Externo			
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:															0%	
Número total de actividades:		15	% DE AVANCE TOTAL:															0%	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:															
Marcelo Estrella Gerente General		Henry Wheeler - Gerente Financiero Dorys Vargas - Asistente de Gerencia Comercial María Inés Martínez - Recursos Humanos Evelyn Trujillo - Asistente Gerencia General Alexandra Teran - Marketing		Henry Wheeler - Gerente Financiero Dorys Vargas - Asistente de Gerencia Comercial María Inés Martínez - Recursos Humanos Evelyn Trujillo - Asistente Gerencia General Alexandra Teran - Marketing															

3.4.5 Planificación operativa (poa) y táctica

Tabla 18: Planificación operativa – Departamento comercial

LÍDER DE PROYECTO:		Jose Varea		ÁMBITO:		Comercial		ESTRATEGIAS:		5	
APOYO DEL PROYECTO:		Dorys Vargas, Evelyn Trujillo, Gerentes de cada Sucursal						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Organizar las acciones y tareas del equipo comercial.	1	Realizar reuniones con cada uno de los gerentes de las sucursales.	Jose Varea	ene.-16	may.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Fomentar el trabajo en equipo con cada una de las asesoras.	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Reuniones en cada sucursal de los gerentes de las misma con las asesoras															
				Gerentes de cada Sucursal	ene.-16	dic.-16	X						X					0%
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Alcanzar los objetivos y metas planteados.	4	Medición del número de ventas.	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		5	Analizar balances de ingresos y gastos.	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	feb.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Tener una buena difusión de nuestros productos.	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		7	Evaluación de los ingresos que tiene la empresa.	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Conocer a la perfección las tareas que realizan día a día sus asesores.	8	Capacitación en el sistema que se utiliza	Jose Varea	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		9	Contacto personalizado con cada asesor.	Jose Varea	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Reuniones con los asesores	Jose Varea	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Supervisar el trabajo del equipo. Organizar reuniones quincenales de ventas y corregir desvios.	11	Supervisar el trabajo	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Informarse sobre cuantas ventas tiene cada asesor	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		13	Contacto personalizado con cada asesor.	Jose Varea	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
5	Respaldar, defender las gestiones realizadas y acompañar al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes.	14	Capacitaciones para mejorar la atención al cliente	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio
		15	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Dorys Vargas y Evelyn Trujillo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
5	Número total de actividades:	15				% DE AVANCE TOTAL:										0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jonathan Vernaza	Marcos Alejandro Vernaza	Marcos Edison Vernaza
Gerente de Marketing y Ventas	Gerente de Finanzas	Gerente General

Tabla 19: Planificación operativa – Departamento post venta

LÍDER DE PROYECTO:		Darwin Acosta		ÁMBITO:		Post - Venta		ESTRATEGIAS:		4	
APOYO DEL PROYECTO:		Lorena Armas, Sandra Aguilar, Carol Linuma, Santiago Puente, Dorys Vargas		AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%					

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Cuidar la imagen del producto.	1	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Lorena Armas, Sandra Aguilar, Carol Linuma	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Verificar cada uno de los repuestos que se le esta vendiendo al cliente	Santiago Puente	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	2					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Apoyar las realizaciones de la venta, sin interferirlas.	3	Agilizar la transferencia de repuestos de una sucursal a otra	Lorena Armas, Sandra Aguilar, Carol Linuma	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Externo	Contracción de empresas que venden materia prima para imprentas.
		4	Agilizar la transferencia de vehículos de una sucursal a otra	Dorys Vargas	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Realizar oportunamente las proyecciones de ventas	Dorys Vargas, Santiago Puente	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Externo	Analizar materias primas con empresas distribuidoras.
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Recibir y dar de manera puntual la información más conveniente.	6	Realizar oportunamente las proyecciones de ventas	Dorys Vargas, Santiago Puente	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar informes semanales de las ventas	Dorys Vargas, Santiago Puente	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Tener un stock diario de los accesorios y vehículos	Dorys Vargas, Santiago Puente	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Aclarar conceptos al cliente y contribuir a la formación de un criterio exacto de la realidad que ofrece su servicio.	9	Capacitación al personal de ventas y taller	Dorys Vargas y Carol Linuma	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Lorena Armas, Sandra Aguilar, Carol Linuma	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Atención personalizada con cada cliente	Lorena Armas, Sandra Aguilar, Carol Linuma	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Número total de actividades:	11					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Darwin Acosta	Henry Wheeler	Marcelo Estrilla
Gerente Post- Venta	Gerente de Finanzas	Gerente General

Tabla 20: Planificación operativa – Recursos humanos

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE					% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							%	■	■	■	■	%	■	■	■	■			
1	Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General y otras Áreas de la Organización, normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación.	1	Realizar reuniones periódicas con el personal para evaluar su nivel de satisfacción.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	jul.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Creación del reglamento interno de la empresa	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	dic.-16			X			X					0%	Recurso Propio	
		3	Llevar un control de los roles de pagos de los empleados.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Realizar actividades deportivas fuera del horario de trabajo.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	Organización y planificación del personal.				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Asesorar al Directorio, la Gerencia General y otras Áreas de la Organización que corresponda, en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos.	5	Analizar los puestos y las funciones que la imprenta requiere.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	feb.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Desarrollar concursos para ascender al personal.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	may.-16	jul.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar capacitaciones al personal.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Realizar actividades deportivas fuera del horario de trabajo.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	jul.-16	sep.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Dirigir, controlar y gestionar la formulación de políticas y posibles modificaciones referidas a la estructura de cargos, a las prácticas de análisis y descripción de cargos que sean aprobadas por las autoridades para desarrollar y controlar su posterior implementación.	9	Realizar capacitaciones al personal.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	may.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Analizar los puestos y las funciones que desempeñan los empleados	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Realizar conversatorios mensuales con el personal.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Tener medidas preventivas de sanción para el personal.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un Sistema de Compensaciones y Beneficios en base a criterios aprobados por las autoridades para desarrollar y controlar su posterior implementación.	13	Evaluación del personal a través del nivel de desempeño.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Desarrollar concursos para ascender al personal.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	abr.-16	may.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Generar indicadores del desempeño laboral del personal.	Mayra Luna y Kevin Trujillo	nov.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Número total de actividades:	16					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

Elaborado por:

María Inés Martínez
Recursos Humanos

Revisado por:

Henry Wheeler
Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Marcelo Estrella
Gerente General

Tabla 21: Planificación operativa – Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Marcelo Estrella
APOYO DEL PROYECTO:	Roberto Moreno, Loreto Hidalgo y Jose Luis Quilligana
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de cuestionarios de calidad a proveedores	Roberto Moreno, Loreto Hidalgo y Jose Luis Quilligana	X					X	
2	Evaluación y calificación de proveedores	Jose Luis Quilligana	X						X
3	Control de los desabastecimientos	Bodegueros	X					X	
4	Control del tiempo de entrega de la materia prima a nuestras bodegas	Roberto Moreno, Loreto Hidalgo y Jose Luis Quilligana	X						X
5	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Roberto Moreno, Loreto Hidalgo y Jose Luis Quilligana	X					X	
6	Control semanal de inventarios	Bodegueros	X						X
7	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores	Jose Luis Quilligana	X						X
8	Mantener al día los pagos de la Retención a la Fuente	Contabilidad	X						X

Elaborado por:

Marcelo Estrella

Gerente General

Revisado por:

Henry Wheeler - Gerente de Finanzas

Jose Varea - Gerente Comercial

María Inés Martínez - Recursos Humanos

Aprobado por:

Henry Wheeler - Gerente de Finanzas

Jose Varea - Gerente Comercial

María Inés Martínez - Recursos Humanos

Tabla 22: Planificación operativa – Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Maria Inés Martínez
APOYO DEL PROYECTO:	Mayra Luna y Kevin Trujillo
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
2	Uso de overoles al personal de talleres y del uniforme al personal administrativo	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
3	Informe de actividades para el personal contratado	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
5	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
6	Las horas extras deben ser notificadas al jefe de recursos humanos con las actividades realizadas durante ese tiempo	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X					X	
7	Establecer normas de seguridad interna para cada área de la imprenta	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X					X	
8	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X					X	
9	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X					X	
10	Para postulaciones de cursos se debe hacer el requerimiento al área de Recursos Humanos para la aprobación	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X				X		
11	Solicitudes de permisos previo a la aprobación de su jefe superior y haciéndole llenar el formato respectivo	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
12	Revisión de maletas del personal al ingresos y salida de la jornada de trabajo	Guardia de cada sucursal	X						X

Elaborado por:

Marcelo Estrella

Gerente General

Revisado por:

Henry Wheeler - Gerente de Finanzas

Jose Varea - Gerente Comercial

Maria Inés Martínez - Recursos Humanos

Aprobado por:

Henry Wheeler - Gerente de Finanzas

Jose Varea - Gerente Comercial

Maria Inés Martínez - Recursos Humanos

Tabla 23: Planificación operativa – Departamento de logística

LÍDER DE PROYECTO: Jorge Suarez		ÁMBITO: Logística		ESTRATEGIAS:		4													
APOYO DEL PROYECTO: Roberto Moreno y Loreto Hidalgo				AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%													
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APOORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Planificar el aprovisionamiento de vehículos y repuestos desde los proveedores de acuerdo con las	1	Tener un informe diario del stock de vehículos y repuestos.	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	jul.-16	dic.-16	X					X					0%	curso Prop	
		2	Comunicación con Proveedores	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	curso Prop	
		3	Reuniones con los gerentes del departamento comercial y post venta	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	curso Prop	
		4	Número de actividades en la estrategia:		% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
2	Ejecutar el aprovisionamiento de los transportes y otras operaciones de importación que tienen relación.	4	Cotización de proveedores de transporte	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	feb.-16	X					X					0%	curso Prop	
		5	Comunicación continua con Mantas	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	may.-16	jul.-16	X					X					0%	curso Prop	
		6	Comunicación con Proveedores	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	curso Prop	
		7	Comunicación con choferes	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	jul.-16	sep.-16	X					X					0%	curso Prop	
Número de actividades en la estrategia:		4			% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
3	Gestionar la relación con los proveedores (con el objetivo de mejorar el servicio y la reducción de	8	Cotización de proveedores	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	may.-16	X					X					0%	curso Prop	
		9	Comunicación con Proveedores	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	curso Prop	
		10	Reuniones con los proveedores para llegar a tener mejores acuerdos	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	curso Prop	
		3	Número de actividades en la estrategia:		% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
4	Prever la actividad de los centros logísticos.	11	Visitas periódicas a cada una de las bodegas	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	curso Prop	
		12	Reuniones con los proveedores para llegar a tener mejores acuerdos	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	curso Prop	
		13	Reuniones con los gerentes del departamento comercial y post venta	Roberto Moreno y Loreto Hidalgo	abr.-16	may.-16	X					X					0%	curso Prop	
		Número de actividades en la estrategia:		3			% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Número total de actividades:	13			% DE AVANCE TOTAL:										0%				
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:															
Jorge Suarez		Henry Wheeler		Marcelo Estrada															
Gerente Logística		Gerente de Finanzas		Gerente General															

3.4.6 Planificación de contingencia

3.4.6.1 Análisis de Riesgos

3.4.6.1.1 Los que afectan a la seguridad del edificio

- Inundación: poco probable, debido a que tanto en la matriz como en cada una de las sucursales, se encuentran en lugares geográficamente poco inundables.
- Incendio: poco probable, se cuenta con extintores y sistemas de irrigación (con detectores de humo).



Figura 18: Extintor



Figura 19: Manguera, hacha y extintor



Figura 20: Detector de humo



Figura 21: Lámpara

- Cortes de energía eléctrica: probables, se cuenta con generadores eléctricos en cada una de las sucursales.
- Robo: poco probable, se cuenta con sistemas de alarmas en cada una de las sucursales; y con vigilancia privada las 24 horas del día.
- Virus informáticos: poco probable se cuenta con antivirus, sistemas de monitoreo de entrada y salida de archivos, control de todas las sucursales.

- Ataques internos: poco probables, los usuarios de la red no tienen privilegios como para realizar modificaciones sobre el sistema operativo.

3.4.6.1.2 Los que afectan la integridad de los datos

- Problemas de comunicación del cliente con los servidores: probable.
- Problemas en el cableado eléctrico de las estaciones de trabajo: poco probable.
- Problemas con los recursos compartidos de la red: poco probable.
- Caída de la base de datos: poco probable.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1 Organigrama estructural

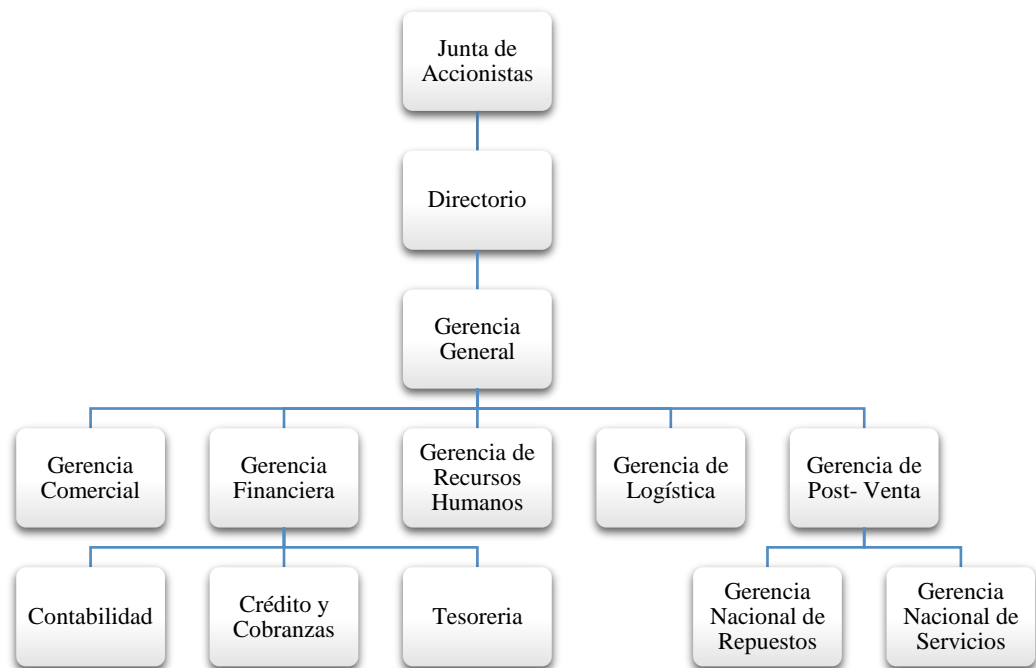


Figura 22: Organigrama estructural

3.5.2 Organigrama funcional

Junta General de Accionistas

- Aprobación de nuevas inversiones.
- Aprobación de las cuentas anuales y la aprobación de la gestión social.
- Nombramientos y revocación de los cargos de administradores y auditores.
- Responsabilidad de los administradores.
- Aplicación del resultado del ejercicio.
- Definición del horizonte estratégico del negocio.

Directorio

- Supervisar las actividades de la gerencia general.
- Poner en marcha nuevas unidades de negocio.
- Toma de decisiones estratégicas para la correcta administración de la compañía.
- Aprobación de políticas de la compañía.
- Velar por los intereses de los accionistas (minoritarios o mayoritarios).
- Sistematización e innovación de la organización.
- Crear y monitorear políticas de gestión del personal.

Gerencia General

- Liderar la gestión estratégica.
- Alineación de las diferentes gerencias.
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
- Presentación al directorio estados de situación e información de la empresa.
- Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

Gerencia Comercial

- Organizar las acciones y tareas del equipo comercial.
- Alcanzar los objetivos y metas planteados.
- Conocer a la perfección las tareas que realizan día a día sus asesores.
- Supervisar el trabajo del equipo. Organizar reuniones quincenales de ventas y corregir desvíos.
- Representar a sus vendedores frente al directorio y a los clientes.
- Respalidar, defender las gestiones realizadas y acompañar al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes.
- Responsabilizar la fijación de precios y de definir la política de descuentos y bonificaciones.

Gerencia Financiera

- Crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos y lograr así que la empresa pueda funcionar y a futuro expandir todas sus actividades.

- Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de vehículos, repuestos, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Seleccionar la opción más conveniente para nuestro negocio.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- Planeación del crecimiento de la empresa tanto táctica como estratégica.
- Captación de recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente.
- Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.

Gerencia de Recursos Humanos

- Organización y planificación del personal.
- Diseño de los puestos de trabajo oportunos.
- Definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo.

- Analizar los sistemas retributivos y de promoción interna entre otras tareas.
- Reclutamiento de candidatos competentes para cada puesto de trabajo.
- Selección correcta del personal que va a laborar en la empresa.
- Evaluación del desempeño y control del personal.
- Satisfacción laboral para detectar el nivel de satisfacción del trabajador.

Gerencia de Logística

- Planificar el aprovisionamiento de vehículos y repuestos desde los proveedores de acuerdo con las previsiones de ventas y postventa
- Coordinar las diferentes áreas de almacén (entradas, reposición, preparación de pedidos y transporte de los mismos).
- Optimización de la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa.
- Ejecutar el aprovisionamiento de los transportes y otras operaciones de importación que tienen relación.

- Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- Prever la actividad de los centros logísticos.

Gerencia de Post- Venta

- Captación de clientes
- Supervisar, dirigir el servicio técnico; a través de una asesoría técnica especializada.
- Desarrollo de campañas de Servicio con el fin de garantizar la buena imagen de la empresa.
- Inspeccionar, analizar solicitudes de servicios técnicos por garantía.
- Experiencia de campo y operativa de los diversos procesos del área de servicio técnico y servicio post venta.
- Elaboración de informes sobre el status de los diferentes talleres del concesionario.
- Brindar y garantizar el soporte técnico requerido en la gestión de operaciones del servicio técnico.
- Garantizar controles internos y políticas operativas.

3.6 CONTROL

3.6.1 Monitoreo Administrativo de Empleado

Tabla 24: Monitoreo Administrativo de Empleado

LÍDER DE PROYECTO:		María Inés Martínez						
APOYO DEL PROYECTO:		Mayra Luna y Kevin Trujillo						
MONITOREO:		Empleados						

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APOORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
2	Uso de overoles al personal de talleres y del uniforme al personal administrativo	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
3	Informe de actividades para el personal contratado	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
5	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
6	Las deben ser notificadas al jefe de recursos humanos con las actividades realizadas durante la semana	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X					X	
7	Establecer normas de seguridad interna para cada área de la imprenta	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X					X	
8	Correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X					X	
9	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X					X	
10	Las acciones de cursos se debe hacer el requerimiento al área de Recursos Humanos para la capacitación	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X				X		
11	Solicitudes de permisos previo a la aprobación de su jefe superior y haciéndole llenar el formulario	Mayra Luna y Kevin Trujillo	X						X
12	Revisión de maletas del personal al ingreso y salida de la jornada de trabajo	Guardia de cada sucursal	X						X

Elaborado por:
Marcelo Estrella
Gerente General

Revisado por:
Henry Wheeler - Gerente de Finanzas
Jose Varea - Gerente Comercial
María Inés Martínez - Recursos Humanos

Aprobado por:
Henry Wheeler - Gerente de Finanzas
Jose Varea - Gerente Comercial
María Inés Martínez - Recursos Humanos

Tabla 25: Registro de asistencia**QUITO MOTORS S.A.C.I.****UNIDAD DE NEGOCIOS GRANADOS 2****FECHA:**

N.-	NOMBRE Y APELLIDO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
N.-	NOMBRE Y APELLIDO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

Tabla 26: Autorización de salida

	
QUITO MOTORS	
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
PASE DE AUTORIZACIÓN PARA LA SALIDA DE PERSONAL	
Nombre:	Área:
Fecha:	Agencia:
Hora de salida:	Hora de entrada:
Firma del empleado	Firma del empleado
Asunto:	
Observaciones:	
Nombre y Firma Recursos Humanos	Nombre y Firma Jefe Inmediato

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 27: Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Marcelo Estrella
APOYO DEL PROYECTO:	Dorys Vargas, Evelyn Trujillo, Drawin Acosta y Alexandra Teran
MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Creación de una base de datos con información del cliente	Dorys Vargas, Evelyn Trujillo, Drawin Acosta y Alexandra Teran	X					X	
2	Tener un buzón de sugerencias en recepción	Dorys Vargas	X			X			
3	Tener seguimiento de la página Web de la empresa	Alexandra Teran	X				X		
5	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente via telefonica	Call Center	X					X	
6	Llamar el call center para saber la satisfaccion del cliente mediante el medi ford	Call Center	X			X			
7	Contactar al cliente posterior al haber recibido una queja mediante la notificación del call center	Gerente de cada sucursal.	X				X		
8	Realizar test drive para que el cliente conozca el vehículo que desea adquirir	Asesores	X					X	

Elaborado por:
Marcelo Estrella
Gerente General

Revisado por:
Henry Wheeler - Gerente de Finanzas
Jose Varea - Gerente Comercial
Maria Inés Martínez - Recursos Humanos

Tabla 28: Formulario Test Drive



Forma STD

N.- 0001

FORMULARIO DE SALIDA PARA TEST DRIVE (PRUEBA DE MANEJO)

SUCURSAL: _____

RUTA N.- _____

DATOS DE LA UNIDAD

VEHICULO/MODELO: _____ COLOR: _____
 ESTADO DEL VEHICULO: _____ MOTOR: _____

DATOS DE SALIDA

FECHA : _____
 HORA : _____
 KILOMETRAJE: _____

DATOS DE RETORNO

FECHA : _____
 HORA: _____
 KILOMETRAJE: _____

IDENTIFICACION DEL USUARIO / CLIENTE

NOMBRE: _____
 C.I.: _____ TELEFONO: _____
 DIRECCION: _____
 BARRIO: _____
 PROVINCIA: _____

IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO ACOMPAÑANTE

NOMBRE: _____
 CARGO: _____
 N.- TELEFONO CELULAR: _____

 Firma del Cliente

Yo, _____, acepto libre y voluntariamente mi responsabilidad por los daños que pudiera ocasionar por el mal uso del vehículo de propiedad de Quito Motors, en la prueba de manejo, y me comprometo al pago de dichos daños de forma inmediata y total.

 Firma de Acompañante

 Firma de Autorización

Anexos / Copias:

Cliente: Cédula de identidad
 Acompañante: Cédula de identidad

☐
☐

Licencia de manejo actualizada
 Licencia de manejo actualizada

☐
☐

OBSERVACIONES: _____

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 29: Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Marcelo Estrella
APOYO DEL PROYECTO:	Roberto Moreno, Loreto Hidalgo y Jose Luis Quilligana
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de cuestionarios de calidad a proveedores	Roberto Moreno, Loreto Hidalgo y Jose Luis Quilligana	X					X	
2	Evaluación y calificación de proveedores	Jose Luis Quilligana	X						X
3	Control de los desabastecimientos	Bodegueros	X					X	
4	Control del tiempo de entrega de la materia prima a nuestras bodegas	Roberto Moreno, Loreto Hidalgo y Jose Luis Quilligana	X						X
5	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Roberto Moreno, Loreto Hidalgo y Jose Luis Quilligana	X					X	
6	Control semanal de inventarios	Bodegueros	X						X
7	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores	Jose Luis Quilligana	X						X
8	Mantener al día los pagos de la Retención a la Fuente	Contabilidad	X						X

Elaborado por:
Marcelo Estrella
Gerente General

Revisado por:
Henry Wheeler - Gerente de Finanzas
Jose Varea - Gerente Comercial
María Inés Martínez - Recursos Humanos

4 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICAS PARA EMPLEADOS Y CLIENTES DE LA EMPRESA QUITO MOTORS S.A.C.I. Y LOS POSIBLES RESULTADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 IMPLEMENTACIÓN

4.1.1 Misión y Visión



Figura 23: Misión y Visión

Se realizó una charla con el personal de Quito Motors de la agencia Granados II en el cual se les dio a conocer la misión y visión de la empresa para que de esta manera los mismos conozcan hacia dónde y que es lo que quiere la empresa para ir de la mano tanto directivos como el personal que colabora con la misma.

4.1.2 Código de ética



Figura 24: Código de ética

Se les entrego un manual del código de ética de la empresa en el cual se detalla cómo se debe laborar en cada una de las áreas, los mismos son de carácter personal y tienen que cumplirse a cabalidad.

4.1.3 Políticas para empleados y clientes



Figura 25: Políticas para empleados y clientes

Se les entrego el reglamento interno de la empresa para que los colaboradores se encuentren informados y tengan conocimiento de las reglas que tiene la empresa para así evitarse cualquier contratiempo, para la lectura de los mismos se lo realiza una vez a la semana para que todos se encuentren informados.

4.2 POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1 Activos

4.2.1.1 Activos Fijos

Tabla 30: Activos Fijos

DETALLE	VALOR
TERRENO	\$ 9.427.805,15
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 1.307.401,34
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 990.230,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 32.350,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 106.750,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 89.360,00
VEHÍCULO	\$ 529,920
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 11.954.426,41

4.2.2 Costos y gastos

4.2.2.1 Gastos Administrativos

Tabla 31: Gastos Administrativos

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
Suministros de Oficina	\$ 63.865,00	\$ 66.419,60	\$ 69.076,38	\$ 71.839,44	\$ 74.713,02
Sueldos y Salarios	\$ 804.766,60	\$ 836.957,26	\$ 870.435,55	\$ 905.252,98	\$ 941.463,10
Servicios Básicos	\$ 28.440,00	\$ 29.577,60	\$ 30.760,70	\$ 31.991,13	\$ 33.270,78
Depreciaciones	\$ 201.767,88	\$ 201.767,88	\$ 201.767,88	\$ 172.017,88	\$ 172.017,88
Gastos de mantenimiento infraestructura	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de arriendo	\$ 24.000,00	\$ 24.960,00	\$ 25.958,40	\$ 26.996,74	\$ 28.076,61
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 640,00				
Uniformes	\$ 23.770,00	\$ 24.720,80	\$ 25.709,63	\$ 26.738,02	\$ 27.807,54
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.147.249,48	\$ 1.184.403,14	\$ 1.223.708,55	\$ 1.234.836,18	\$ 1.277.348,91

4.2.2.2 Gastos de Ventas

Tabla 32: Gastos de Ventas

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
Redes Sociales	\$ 1.200,00	\$ 1.248,00	\$ 1.297,92	\$ 1.349,84	\$ 1.403,83
Prensa digital	\$ 9.600,00	\$ 9.984,00	\$ 10.383,36	\$ 10.798,69	\$ 11.230,64
Adecuaciones de infraestructura	\$ 4.900,00				
Ferías	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18	\$ 7.019,15
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 21.700,00	\$ 17.472,00	\$ 18.170,88	\$ 18.897,72	\$ 19.653,62

4.2.3 Presupuesto

4.2.3.1 Ingresos

Tabla 33: Ingresos

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2016	2017	2018	2019	2020
PRESUPUESTO DE INGRESOS POR MANTENIMIENTOS						
EMPRESAS PÚBLICAS	20%	\$ 573.905,12	\$ 1.018.938,05	\$ 1.222.725,66	\$ 1.467.270,79	\$ 1.760.724,95
EMPRESAS PRIVADAS	20%	\$ 15.091,93	\$ 77.786,32	\$ 93.343,58	\$ 112.012,30	\$ 134.414,76
PERSONAS NATURALES	20%	\$ 2.257,42	\$ 63.874,49	\$ 76.649,38	\$ 91.979,26	\$ 110.375,11
OTROS INGRESOS						
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		\$ 591.254,47	\$ 1.160.598,86	\$ 1.392.718,63	\$ 1.671.262,35	\$ 2.005.514,82

4.2.4 Estados Financieros

4.2.4.1 Estado de Situación Proyectado

Tabla 34: Estado de Situación Proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 28.045.573,59	\$ 25.624.046,64	\$ 24.475.525,84	\$ 23.204.586,39	\$ 21.959.493,78	\$ 20.753.373,41
Caja / Bancos	\$ 28.045.573,59	\$ 25.624.046,64	\$ 24.475.525,84	\$ 23.204.586,39	\$ 21.959.493,78	\$ 20.753.373,41
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 11.954.426,41	\$ 11.665.772,20	\$ 11.377.117,99	\$ 11.088.463,79	\$ 10.835.392,91	\$ 10.582.322,04
TERRENO	\$ 9.427.805,15	\$ 9.427.805,15	\$ 9.427.805,15	\$ 9.427.805,15	\$ 9.427.805,15	\$ 9.427.805,15
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 1.307.401,34	\$ 1.307.401,34	\$ 1.307.401,34	\$ 1.307.401,34	\$ 1.307.401,34	\$ 1.307.401,34
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 990.230,00	\$ 990.230,00	\$ 990.230,00	\$ 990.230,00	\$ 990.230,00	\$ 990.230,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 32.350,00	\$ 32.350,00	\$ 32.350,00	\$ 32.350,00	\$ 32.350,00	\$ 32.350,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 106.750,00	\$ 106.750,00	\$ 106.750,00	\$ 106.750,00	\$ 106.750,00	\$ 106.750,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 89.360,00	\$ 89.360,00	\$ 89.360,00	\$ 89.360,00	\$ 89.360,00	\$ 89.360,00
VEHÍCULO	\$ 529,92	\$ 529,92	\$ 529,92	\$ 529,92	\$ 529,92	\$ 529,92
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (288.654,21)	\$ (577.308,42)	\$ (865.962,63)	\$ (1.119.033,50)	\$ (1.372.104,38)
TOTAL ACTIVOS	\$ 40.000.000,00	\$ 37.289.818,84	\$ 35.852.643,84	\$ 34.293.050,17	\$ 32.794.886,69	\$ 31.335.695,44
PASIVOS						
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ -406.527,17	\$ -352.575,91	\$ -352.757,13	\$ -343.603,68	\$ -334.673,13
22% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -506.803,88	\$ -439.544,63	\$ -439.770,56	\$ -428.359,25	\$ -417.225,83
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ -913.331,05	\$ -792.120,54	\$ -792.527,69	\$ -771.962,92	\$ -751.898,96
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (1.796.850,11)	\$ (1.558.385,51)	\$ (1.559.186,52)	\$ (1.518.728,25)	\$ (1.479.255,22)
Utilidad Acumulada	\$ -		\$ (1.796.850,11)	\$ (3.355.235,62)	\$ (4.914.422,14)	\$ (6.433.150,38)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.000.000,00	\$ 38.203.149,89	\$ 36.644.764,38	\$ 35.085.577,86	\$ 33.566.849,62	\$ 32.087.594,40
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 40.000.000,00	\$ 37.289.818,84	\$ 35.852.643,84	\$ 34.293.050,17	\$ 32.794.886,69	\$ 31.335.695,44

4.2.4.2 Estado de Resultados Integral

Tabla 35: Estado de Resultados Integral

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por Ventas	\$ 591.254,47	\$ 1.160.598,86	\$ 1.392.718,63	\$ 1.671.262,35	\$ 2.005.514,82
EMPRESAS PÚBLICAS	\$ 573.905,12	\$ 1.018.938,05	\$ 1.222.725,66	\$ 1.467.270,79	\$ 1.760.724,95
EMPRESAS PRIVADAS	\$ 15.091,93	\$ 77.786,32	\$ 93.343,58	\$ 112.012,30	\$ 134.414,76
PERSONAS NATURALES	\$ 2.257,42	\$ 63.874,49	\$ 76.649,38	\$ 91.979,26	\$ 110.375,11
Costo de Producción	\$ 2.132.486,15	\$ 2.309.229,77	\$ 2.502.553,40	\$ 2.708.219,63	\$ 2.939.666,46
COSTOS DIRECTOS	\$ 2.006.223,32	\$ 2.179.046,89	\$ 2.368.040,86	\$ 2.574.777,80	\$ 2.800.985,76
COSTOS INDIRECTOS	\$ 126.262,83	\$ 130.182,88	\$ 134.512,54	\$ 133.441,83	\$ 138.680,71
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ -1.541.231,68	\$ -1.148.630,92	\$ -1.109.834,77	\$ -1.036.957,28	\$ -934.151,64
GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.168.949,48	\$ 1.201.875,14	\$ 1.241.879,43	\$ 1.253.733,89	\$ 1.297.002,53
Gastos Administrativos	\$ 1.147.249,48	\$ 1.184.403,14	\$ 1.223.708,55	\$ 1.234.836,18	\$ 1.277.348,91
Suministros de Oficina	\$ 63.865,00	\$ 66.419,60	\$ 69.076,38	\$ 71.839,44	\$ 74.713,02
Sueldos y Salarios	\$ 804.766,60	\$ 836.957,26	\$ 870.435,55	\$ 905.252,98	\$ 941.463,10
Servicios Básicos	\$ 28.440,00	\$ 29.577,60	\$ 30.760,70	\$ 31.991,13	\$ 33.270,78
Depreciaciones	\$ 201.767,88	\$ 201.767,88	\$ 201.767,88	\$ 172.017,88	\$ 172.017,88
Gastos de mantenimiento infraestructura	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de arriendo	\$ 24.000,00	\$ 24.960,00	\$ 25.958,40	\$ 26.996,74	\$ 28.076,61
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 640,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Uniformes	\$ 23.770,00	\$ 24.720,80	\$ 25.709,63	\$ 26.738,02	\$ 27.807,54
Gastos de Ventas	\$ 21.700,00	\$ 17.472,00	\$ 18.170,88	\$ 18.897,72	\$ 19.653,62
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -2.710.181,16	\$ -2.350.506,05	\$ -2.351.714,20	\$ -2.290.691,17	\$ -2.231.154,17
Gasto Financiero (INTERÉS)					
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ -2.710.181,16	\$ -2.350.506,05	\$ -2.351.714,20	\$ -2.290.691,17	\$ -2.231.154,17
15% Partic. Trabajadores	\$ -406.527,17	\$ -352.575,91	\$ -352.757,13	\$ -343.603,68	\$ -334.673,13
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ -2.303.653,98	\$ -1.997.930,15	\$ -1.998.957,07	\$ -1.947.087,49	\$ -1.896.481,05
22% Impuesto a la Renta	\$ -506.803,88	\$ -439.544,63	\$ -439.770,56	\$ -428.359,25	\$ -417.225,83
UTILIDAD NETA	\$ -1.796.850,11	\$ -1.558.385,51	\$ -1.559.186,52	\$ -1.518.728,25	\$ -1.479.255,22

4.2.4.3 Flujo de Efectivo

DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 28.045.573,59	\$ 25.624.046,64	\$ 24.475.525,84	\$ 23.204.586,39	\$ 21.959.493,78
Venta de servicios		\$ 591.254,47	\$ 1.160.598,86	\$ 1.392.718,63	\$ 1.671.262,35	\$ 2.005.514,82
Valor residual Activos						\$ 1.094.363,13
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 28.636.828,06	\$ 26.784.645,50	\$ 25.868.244,47	\$ 24.875.848,74	\$ 25.059.371,73
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 2.045.599,82	\$ 2.222.343,44	\$ 2.415.667,07	\$ 2.627.166,63	\$ 2.858.613,46
Gastos Administrativos		\$ 945.481,60	\$ 982.635,26	\$ 1.021.940,67	\$ 1.062.818,30	\$ 1.105.331,03
Gastos de Ventas		\$ 21.700,00	\$ 17.472,00	\$ 18.170,88	\$ 18.897,72	\$ 19.653,62
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 11.954.426,41					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 11.954.426,41	\$ 3.012.781,42	\$ 3.222.450,70	\$ 3.455.778,62	\$ 3.708.882,65	\$ 3.983.598,12
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -11.954.426,41	\$ 25.624.046,64	\$ 23.562.194,79	\$ 22.412.465,85	\$ 21.166.966,09	\$ 21.075.773,61
Aporte propios recursos	\$ 40.000.000,00					
Amortización de Préstamo						
15% Participación Trabajadores			\$ -406.527,17	\$ -352.575,91	\$ -352.757,13	\$ -343.603,68
22% Impuesto a la Renta			\$ -506.803,88	\$ -439.544,63	\$ -439.770,56	\$ -428.359,25
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 28.045.573,59	\$ 25.624.046,64	\$ 24.475.525,84	\$ 23.204.586,39	\$ 21.959.493,78	\$ 21.847.736,53

\$ 247.625,87 \$ 27.797.947,72

TASA DE DESCUENTO =

4,86%

4.2.5 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.2.5.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Tabla 36: Valor Presente Neto (VPN o VAN)

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (40.000.000,00)	1,0000	\$ (40.000.000,00)
1	\$ 28.045.573,59	0,9536	\$ 26.744.816,95
2	\$ 25.624.046,64	0,9094	\$ 23.302.274,96
3	\$ 24.475.525,84	0,8672	\$ 21.225.500,54
4	\$ 23.204.586,39	0,8270	\$ 19.190.003,08
5	\$ 21.959.493,78	0,7886	\$ 17.318.044,06
VAN =			\$ 67.780.639,59
TIR	58,33%	58,33%	
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=78,74%)	VALOR ACTUAL
0	\$ (40.000.000,00)	1,0000	\$ (40.000.000,00)
1	\$ 28.045.573,59	0,6316	\$ 17.713.130,57
2	\$ 25.624.046,64	0,3989	\$ 10.221.384,15
3	\$ 24.475.525,84	0,2519	\$ 6.166.305,29
4	\$ 23.204.586,39	0,1591	\$ 3.692.307,15
5	\$ 21.959.493,78	0,1005	\$ 2.206.872,84
VAN			\$ 0,00

4.2.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla 37: Tasa Interna de Retorno (TIR)

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (40.000.000,00)	1,0000	\$ (40.000.000,00)
1	\$ 28.045.573,59	0,9536	\$ 26.744.816,95
2	\$ 25.624.046,64	0,9094	\$ 23.302.274,96
3	\$ 24.475.525,84	0,8672	\$ 21.225.500,54
4	\$ 23.204.586,39	0,8270	\$ 19.190.003,08
5	\$ 21.959.493,78	0,7886	\$ 17.318.044,06
VAN =			\$ 67.780.639,59
TIR	58,33%	58,33%	
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=78,74%)	VALOR ACTUAL
0	\$ (40.000.000,00)	1,0000	\$ (40.000.000,00)
1	\$ 28.045.573,59	0,6316	\$ 17.713.130,57
2	\$ 25.624.046,64	0,3989	\$ 10.221.384,15
3	\$ 24.475.525,84	0,2519	\$ 6.166.305,29
4	\$ 23.204.586,39	0,1591	\$ 3.692.307,15
5	\$ 21.959.493,78	0,1005	\$ 2.206.872,84
VAN			\$ 0,00

4.2.5.3 Tasa de Descuento

TASA DE DESCUENTO = 4,86%

4.2.5.4 Período de Recuperación de Inversión

Tabla 38: Período de Recuperación de Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 40.000.000,00	
1	\$ 26.744.816,95	\$ 26.744.816,95
2	\$ 23.302.274,96	\$ 50.047.091,91
3	\$ 21.225.500,54	\$ 71.272.592,45
4	\$ 19.190.003,08	\$ 90.462.595,53
5	\$ 17.318.044,06	\$ 107.780.639,59

PRI = 2 años, 5 meses

tiempo en el cual recupero mi capital invertido

4.2.5.5 Relación Beneficio Costo

Tabla 39: Relación Beneficio Costo

Año	Beneficios	Beneficios actualizados	Costos	Costos actualizados
0			\$ 11.954.426,41	\$ 11.954.426,41
1	\$ 28.636.828,06	\$ 27.308.648,98	\$ 3.012.781,42	\$ 2.873.048,30
2	\$ 26.784.645,50	\$ 24.357.713,00	\$ 3.222.450,70	\$ 2.930.467,36
3	\$ 25.868.244,47	\$ 22.433.284,60	\$ 3.455.778,62	\$ 2.996.897,04
4	\$ 24.875.848,74	\$ 20.572.123,37	\$ 3.708.882,65	\$ 3.067.215,60
5	\$ 25.059.371,73	\$ 19.762.718,94	\$ 3.983.598,12	\$ 3.141.608,29
SUMA =		\$ 114.434.488,89		\$ 26.963.663,01
RELACIÓN B / C =			\$ 4,24	

4.2.6 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.2.6.1 Punto de Equilibrio

Tabla 40: Punto de Equilibrio

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
COSTOS DIRECTOS			
MANTENIMIENTO PREVENTIVO FORD F150			
TOTAL LUBRICANTES ANUAL		\$ 161.491,20	\$ 161.491,20
TOTAL REPUESTOS ANUAL		\$ 144.580,44	\$ 144.580,44
MANTENIMIENTO PREVENTIVO FORD ECO SPORT			
TOTAL LUBRICANTES ANUAL:		\$ 163.515,90	\$ 163.515,90
TOTAL REPUESTOS ANUAL:		\$ 167.310,80	\$ 167.310,80
MANTENIMIENTO PREVENTIVO FORD ESCAPE			
TOTAL LUBRICANTES ANUAL:		\$ 148.768,40	\$ 148.768,40
TOTAL REPUESTOS ANUAL:		\$ 148.984,30	\$ 148.984,30
MANTENIMIENTO CORRECTIVO FORD EDGE			
TOTAL LUBRICANTES ANUAL:		\$ 118.026,00	\$ 118.026,00
TOTAL REPUESTOS ANUAL:		\$ 213.690,40	\$ 213.690,40
MANTENIMIENTO PREVENTIVO FORD EXPLORER			
TOTAL LUBRICANTES ANUAL:		\$ 180.987,00	\$ 180.987,00
TOTAL REPUESTOS ANUAL:		\$ 95.556,14	\$ 95.556,14
SUELDOS	\$ 463.312,74		
COSTOS INDIRECTOS			
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 16,00		\$ 16,00
Útiles de Aseo	\$ 7.860,50		\$ 7.860,50
Uniformes	\$ 5.100,00		\$ 5.100,00
Depreciaciones	\$ 86.886,33		\$ 86.886,33
Servicios Básicos	\$ 26.400,00		\$ 26.400,00
GASTOS ADMINSTRATIVOS			
Suministros de Oficina	\$ 63.865,00		\$ 63.865,00
Sueldos y Salarios	\$ 804.766,60		\$ 804.766,60
Servicios Básicos	\$ 28.440,00		\$ 28.440,00
Depreciaciones	\$ 201.767,88		\$ 201.767,88
Gastos de mantenimiento infraestructura	\$ -		\$ -
Gastos de arriendo	\$ 24.000,00		\$ 24.000,00
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 640,00		\$ 640,00
Uniformes	\$ 23.770,00		\$ 23.770,00
GASTOS DE VENTAS			
Redes Sociales	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00
Prensa digital	\$ 9.600,00		\$ 9.600,00
Adecuaciones de infraestructura	\$ 4.900,00		\$ 4.900,00
Ferías	\$ 6.000,00		\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 1.758.525,05	\$ 1.381.419,38	\$ 3.139.944,43

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL

PE en dólares =	$\frac{1.758.525,05}{1 - \frac{1.381.419,38}{591.254,47}}$	141716,248
-----------------	--	------------

PE en dólares =	$\frac{1.758.525,05}{(1,34)}$
-----------------	-------------------------------

PE en dólares =	(1.315.846,58) dólares
-----------------	------------------------

la empresa debe tener un ingreso de (1.315.846,58) para no tener pérdidas ni ganancias

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Quito Motors S.A.C.I. se encuentra en la industria automotriz desde hace 53 años en los cuales ha sabido ganarse la confianza de cada uno de sus clientes quienes han adquirido por una o varias veces un vehículo.
- Quito Motors S.A.C.I. es una empresa que ofrece diferentes tipos de servicios a sus clientes, los cuales se encuentran normados bajo estrictos parámetros de calidad y seguridad.
- Los vehículos de Quito Motors S.A.C.I., cuentan con las debidas seguridades tanto para el conductor como para cada uno de sus acompañantes.
- Los repuestos de Quito Motors S.A.C.I. son originales lo que asegura la garantía de los trabajos realizados y el bienestar de los clientes en el mantenimiento respectivo de sus vehículos.
- Quito Motors S.A.C.I. realiza mantenimientos tanto correctivos como preventivos a los vehículos sujetándose a la guía de mantenimiento programado de los vehículos.

- Quito Motors en el 2014 tuvo las mejores ventas de su historia pero cuando se tomó la decisión gubernamental de limitar las importaciones y fijar salvaguardias a ciertos productos, las ventas decrecieron debido al incremento significativo en los precios de los vehículos sumado a la limitación de las importaciones provocando que la empresa se vea afectada económicamente en sus ingresos.
- La implementación de las salvaguardias y la limitación de las importaciones ocasionó que la gerencia tome decisiones al interior de la organización realizando un análisis de puestos en cada una de las sucursales para posteriormente realizar el recorte de personal.
- Ford desarrolla productos y tecnologías innovadoras que brindan una experiencia de manejo más segura, conveniente, deseable y personalizada.
- Ford está enfocado en asegurarse que los vehículos, tecnologías y características que se crean se adapten al entorno cambiante de las necesidades de los clientes.
- Quito Motors S.A.C.I. no posee un Target específico puesto que los clientes que adquieren un vehículo no siempre son personas de un estatus social alto, sino más bien, depende mucho del poder adquisitivo de cada cliente.
- La competencia directa de Quito Motors son los concesionarios de los vehículos Chevrolet y Toyota, pero no por la calidad de los vehículos sino por los precios que son más accesibles.

- La planificación estratégica es una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas, ayuda a mejorar el funcionamiento de la organización, fijar prioridades y a utilizar de la manera más adecuada las fortalezas de la organización.
- La misión nos describe las tareas que realiza la empresa.
- La visión nos indica a dónde quiere ir la empresa, lo que quiere alcanzar.
- Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse de acuerdo a los parámetros de la empresa.
- FODA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización, ayuda para que los gerentes tomen decisiones estratégicas y tácticas.
- Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad de la empresa.
- Los estados financieros son informes que se elaboran en base de los registros contables, que ayudan en la toma de decisiones tanto de inversión como de crédito en la empresa.
- De acuerdo a la encuesta de mercado que se realizó se pudo observar que en un total de 384 personas que se encuestó; 99 de ellas acuden siempre a los talleres de Quito Motors S.A.C.I., 201 frecuentemente y 84 rara vez.

- De los trabajos que se realizan en los talleres de Quito Motors la mayoría de los clientes acuden por un cambio de aceite, segundo por el motor y como tercero un ajuste de carrocería.
- El tiempo que se demora un asesor de Quito Motors en atender a un cliente que acude al taller es de cinco minutos.
- A los clientes se les indica los trabajos que se van a realizar en su vehículo y los repuestos que se van a cambiar.
- Antes de proceder a realizar cualquier trabajo, se hace la recepción mediante un check list del vehículo.
- Luego de la evaluación se procede a llamar al cliente para indicarle el costo del trabajo, las formas de pago y una vez que se tiene la aprobación se procede a realizar el trabajo indicándoles la fecha de entrega.
- De acuerdo a la encuesta de mercado que se realizó se pudo medir si los valores que se está cobrando Quito Motors son adecuados; la mayoría de los clientes afirman que se encuentra entre un costo alto y normal.
- El nivel de satisfacción de los clientes en los trabajos que realiza el personal es bueno.
- La entrega de los vehículos se lo realiza en un tiempo adecuado satisfaciendo al cliente en sus necesidades.

- El porcentaje de satisfacción de los clientes se encuentra en el rango del 50 al 80 por ciento.
- La experiencia total que tuvo el cliente en el centro de servicio se encuentra entre un nivel bueno y regular; lo cual debemos mejorar muchísimo para llegar al nivel máximo de satisfacción ocasionando que los clientes regresen a los talleres para recibir el servicio.
- Para realizar un marketing más agresivo que es lo que necesita Quito Motors se necesita \$ 1200 para redes Sociales, \$9600 para prensa Digital y para adecuaciones en la infraestructura un valor de \$6000 para el año 2016.
- Las ventas de este año han bajado puesto que la mayoría de los clientes no tienen liquidez y no están en posibilidades de adquirir un nuevo vehículo.
- Las ventas en taller también han disminuido pero son los que mantienen a la empresa.
- Para mejorar la imagen de la empresa y de los colaboradores se realizó una inversión de \$ 23770 en uniformes, lo cual ayuda a que cada uno de ellos se sientan motivados e identificado con la empresa.
- El proyecto propuesto es rentable dado que el VAN es positivo (\$ 67.780.639,59), eso quiere decir que la inversión es financieramente atractiva ya que además de recuperar la inversión y de obtener la rentabilidad deseada, se tiene un excedente que en esa medida incrementará la riqueza. Mientras mayor

sea el VAN, mayor será el aumento del valor financiero de los activos del inversionista.

- La TIR es del 58.33% y el periodo de recuperación de la inversión que está realizando Quito Motors es de 2 años y 5 meses, en los cuales podremos observar si las adecuaciones que se realizó son las óptimas o si se tendrían que tomar otras medidas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario implementar el plan estratégico porque esto ayudaría a mejorar cada una de los procesos y que los mismos se encuentren organizados y sistematizados, para que de esta manera se pueda dar una buena atención a los clientes.
- Implementar la planificación estratégica porque permitirá ofrecer un mejor servicio al cliente logrando su satisfacción y fidelidad hacia la empresa.
- Las estrategias a seguir, deben ser compartidas a todo el personal de Quito Motors S.A.C.I.
- Estudiar constantemente el sector industrial en base a las 5 fuerzas de Porter, para plantear mejoras al sistema que contribuyan a estar preparados a futuras amenazas del ambiente externo con estrategias que se encuentren de acuerdo al momento en que se las tome.

- Incentivar a que los clientes tengan un mejor servicio en los concesionarios para que los mismos regresen y de esta manera poder seguir brindándoles a cada uno nuestros servicios.
- Bajar los costos de la mano de obra pero no perjudicando al trabajador sino disminuyendo el porcentaje de ingreso para la empresa, puesto que la economía del país no se encuentra bien y por tal motivo disminuyen los ingresos de los vehículos para realizar los mantenimientos.
- Mencionar a los clientes cada uno de los servicios que se ofrece en cada uno de los concesionarios y la ubicación de los mismos para que así ellos tengan la capacidad de elegir a cual desean ir o cual les queda más cerca de su trabajo o su vivienda.
- Realizar promociones como lavado completo del vehículo en el cual incluya lavado de tapicería, motor, pulverizado y gravitado del motor.
- Dar charlas para que cada uno de los colaboradores sepa la misión y la visión de la empresa y con esto ellos también vayan encaminados de la misma manera con la empresa.
- Las metas que se encuentren fijadas por la empresa deben ir acompañadas de incentivos para el personal, ya que con esto se hace que los mismos se identifiquen con la empresa y vayan de la mano con la misma.

REFERENCIAS

1. Auto Bild. (s.f.). *Ford Futures*. Obtenido de <http://autobild.com.mx/ford-futures/>
2. David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
3. Diario Gestión. (30 de septiembre de 2013). *El Estado de Resultado Integral*. Obtenido de <http://gestion.pe/tendencias/estado-resultado-integral-2077431>
4. Espinosa, M. (s.f.). *Módulo de Contabilidad General y Análisis Financiero*. Obtenido de <https://marcoespinoza.wikispaces.com/M%C3%93DULO+DE+CONTABILIDAD+GENERAL+Y+ANALISIS+FINANCIERO>
5. Hernan. (s.f.). *Evaluación de la estrategia*. Obtenido de El Sofa del Gerente: <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/>
6. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
7. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Estrategia Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
8. KVA. (s.f.). *Estado de flujos de efectivo*. Obtenido de <http://www.kva.com.ec/imagesFTP/7982.NEC3.pdf>
9. Latapi, M. (03 de noviembre de 2011). *Estado de Variaciones de Capital Contable*. Obtenido de <http://mcontable.blogspot.com/2011/11/estado-de-variaciones-en-el-capital.html>
10. Orlich, J. M. (s.f.). *El análisis FODA*. Obtenido de Universidad para la Cooperación Internacional: [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)
11. Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva*. CONTINENTAL.
12. Quito Motors. (2015). *Home*. Obtenido de <http://quitomotors.com.ec/>
13. Quito Motors. (2015). Manual de Garantía.
14. Quito Motors. (s.f.). Registro Único de Contribuyentes - RUC.
15. SDAD-UVM. (s.f.). *La matriz de evaluación de factores externos*. Obtenido de <https://sdad-uvm.wikispaces.com/file/view/MEFE%20y%20MEFI.pdf>

16. Testa, S. (s.f.). *Plan estratégico de desarrollo sostenible en red para Roraima (Brasil)*.
Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1236/caracteristicas-planificacion-estrategica.html>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta**ENCUESTA**

Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción del cliente por los servicios de mantenimiento recibidos en el taller.

EDAD: _____

GÉNERO: M ____ F ____

Encierre en un círculo la respuesta correcta.

1. ¿Con qué frecuencia acude a los talleres de QUITO MOTORS S.A.C.I.?
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Rara vez

2. ¿Cuál es el trabajo por el que acude a los talleres de QUITO MOTORS S.A.C.I.?
 - a) Cambios de Aceite
 - b) Ajuste de carrocería
 - c) Motor

3. Al llegar a QUITO MOTORS S.A.C.I., ¿fue atendido durante los primeros 5 minutos?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿Se le proporcionó una descripción detallada del trabajo a realizarse?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Se le informó del costo aproximado del trabajo a realizarse?

- a) Si
- b) No

6. Considera que el costo de la mano de obra y reparación es:

- a) Alto
- b) Normal
- c) Bajo
- d) Otro _____

7. ¿Cómo califica la calidad de los trabajos realizados por el personal de mantenimiento de QUITO MOTORS S.A.C.I.?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

8. Considerando el tipo de trabajo realizado en el centro de servicio, el tiempo de entrega del vehículo le pareció:

- a) Mucho tiempo (Lentos)
- b) Tiempo adecuado (Normal)
- c) Poco tiempo (Rápidos)

9. El servicio de QUITO MOTORS S.A.C.I., ¿En qué porcentaje satisface sus necesidades?

- a) 100%
- b) 80%
- c) 50%
- d) 30%

10. ¿Cómo calificaría su satisfacción con la experiencia TOTAL que tuvo en el centro de servicio de QUITO MOTORS S.A.C.I.?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

11. ¿Regresaría usted a QUITO MOTORS S.A.C.I.?

- a) Si
- b) No

¿Por qué? _____

¡Muchas gracias!